VISIT…

М.И.Магура

ПОИСК И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ КАДРОВЫХ СЛУЖБ И МЕНЕДЖЕРОВ

Издание 3 переработанное и дополненное

Москва

ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»

2003

АННОТАЦИЯ

Данная книга является третьим переработанным и дополненным изданием, посвященным вопросам привлечения, отбора и закрепления кадров. В ней нашел отражение как лучший зарубежный и российский опыт работы в этой области, так и многолетний опыт автора. Основное назначение большинства материалов, приведенных в данном издании, – помочь людям, работающим в разных сферах бизнеса, решать проблемы, связанные с подбором персонала. В книге подробно разбираются важнейшие методы, используемые в практике отбора кадров. Особое внимание уделено технологичности системы поиска и отбора персонала.

В книге существенно усилен раздел, посвященный рассмотрению широкого круга задач, связанных с отбором руководителей. Все, кого интересует данная проблематика, могут найти здесь ответы на многие вопросы.

Книга «Поиск и отбор персонала» включает в себя ряд типовых документов, форм, вопросников и других материалов, которые помогут наладить работу в сфере поиска и отбора кадров.

Книга предназначена для специалистов кадровых служб, руководителей разного уровня, преподавателей и учащихся бизнес-школ.

Посвящается моей любимой жене и коллеге, без участия которой создание этой книги было бы невозможным

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ **4**

ВВЕДЕНИЕ **8**

ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА **9**

Основные принципы технологичного построения системы отбора кадров 10

Планирование процесса отбора 15

Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом 16

Кадровое планирование 19

Этапы кадрового планирования *20*

Ошибки, допускаемые при кадровом планировании *23*

Анализ работы 25

Значение анализа работы для процесса отбора *27*

Должностные инструкции 27

Содержание должностной инструкции *28*

Ошибки при написании должностных инструкций *32*

Требования к должности 33

Критерии отбора 36

Требования к критериям отбора *38*

Разработка и установление критериев отбора *43*

Внешний и внутренний рекрутинг 47

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ВНЕШНЕГО ОТБОРА КАДРОВ **52**

Пул претендентов 55

Поиск и привлечение подходящих кандидатов 56

Источники рабочей силы *57*

Как заинтересовать потенциальных кандидатов работой в организации? *72*

Сбор предварительной информации о кандидатах 75

Предварительное собеседование *76*

Реалистичная информация о работе *78*

Сбор и анализ сведений о кандидатах ... *80*

Требования к содержанию стандартной формы ... *80*

Проверка информации, предоставленной кандидатом ... 82

Проверка информации о состоянии здоровья ... *88*

ГЛАВА 3. МЕТОДЫ ОТБОРА ... **90**

Личностные опросники ... 90

Тесты общих способностей ... 95

Надежность тестов ... *98*

Профессиональные и имитационные тесты ... 102

Групповые методы отбора ... 105

Графологическая экспертиза ... *107*

ГЛАВА 4. ИНТЕРВЬЮ ... **108**

Типы интервью ... 109

Факторы, определяющие содержание и структуру интервью ... 112

Подготовка к проведению интервью ... 113

Проведение интервью ... 115

Навыки, необходимые интервьюеру ... 118

Сбор информации от кандидата в ходе интервью ... *119*

Умение слушать ... *126*

Оценка невербального поведения ... *130*

Контроль и направление хода интервью ... 134

Фиксация информации, полученной в ходе интервью ... *139*

Подведение итогов интервью ... 143

ГЛАВА 5. РЕШЕНИЕ О ПРИЕМЕ КАНДИДАТА НА РАБОТУ ... **148**

Система оценки кандидатов ... 148

Возможные ошибки при оценке кандидатов ... 150

Процедура принятия окончательного решения ... 151

ГЛАВА 6. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ НАЙМА НА РАБОТУ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ ... **157**

Трудовой договор (контракт) ... 157
Приказ о зачислении на работу ... 158
Психологический контракт ... 158
ГЛАВА 7. ОТБОР РУКОВОДИТЕЛЕЙ ... 162
Критерии отбора руководителей ... 162
Формы и методы отбора руководителей ... 164
Экспертные оценки ... 164
Проведение специализированных семинаров ... 167
Центры оценки (Асессмент-центры) ... 168
Ежегодная оценка рабочих показателей ... 183
Работа с кадровым резервом ... 186
Основные этапы работы с резервом ... 187
Формирование резерва ... 191
Критерии включения резерв ... 194
Ответственность за работу с резервом ... 196
Проведение конкурсов на замещение вакантных руководящих должностей ... 200
ГЛАВА 8. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЦЕССА ПОИСКА И ОТБОРА КАДРОВ ... 201
Показатели эффективности процесса отбора кадров ... 201
Затраты на поиск и отбор кадров ... 204
Прямые и косвенные потери при ошибках отбора ... 205
ГЛАВА 9. АДАПТАЦИЯ НОВЫХ РАБОТНИКОВ ... 208
Цели адаптации ... 208
Структура процесса адаптации новых работников к труду в организации ... 209
Введение в организацию ... 210
Введение в подразделение ... 214
Введение в должность ... 214
Ключевые факторы, определяющие успех адаптации ... 218
Управление процессом профессиональной адаптации ... 220

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 223

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ТИПОВЫЕ ФОРМЫ И ДОКУМЕНТЫ 227

Пример вопросника по анализу работы 228

Форма для разработки должностных инструкций 232

Должностные инструкции 236

Заявка на подбор персонала 238

Бланк для фиксации результатов интервью 239

Стандартная форма «Сведения о кандидате» 241

Форма резюме 244

Положение о порядке приема на работу в организацию и увольнения из нее 245

Положение о системе профессионального отбора кандидатов для работы в организации 248

Форма контракта 250

Положение о подготовке кадрового резерва предприятия 255

Учетная карточка работника, состоящего в резерве 258

Перечень задач по ориентации новых работников 260

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. МЕТОДЫ ОТБОРА РУКОВОДИТЕЛЕЙ 267

Ролевая игра «Разгневанный покупатель» 268

Ролевая игра «Оценка рабочих результатов» 268

Ролевая игра «Прием на работу» 268

Разбор конкретной ситуации «Дисциплинарные нарушения» 269

Ролевая игра «Аттестация» 270

Оценка навыков принятия решений 273

Баскет-метод «ПАПКА РУКОВОДИТЕЛЯ» 276

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ВОПРОСЫ ДЛЯ СТРУКТУРИРОВАННОГО ИНТЕРВЬЮ ПРИ ОТБОРЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ 289

ВВЕДЕНИЕ

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей в конечном счете зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Разные компании в самых разных отраслях экономики постоянно задаются вопросом, что является основной составляющей успеха. При всем многообразии ситуаций, в которых развивается бизнес компаний, можно утверждать, что устойчиво высокие результаты определяют именно люди, работающие в компании. Персонал является мотором любой организации.

В работе организации могут возникать серьезные сбои из-за того, что руководители, обращая основное внимание на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяют должного внимания персоналу, который обеспечивает работу организации по всем этим направлениям. Известно, что ошибки при отборе новых работников могут приводить к проблемам, серьезно влияющим на работу компании, таким, как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу), падение трудовой и исполнительской дисциплины (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и даже саботаж). А если речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности, то ошибки при подборе кадров будут обходиться для организации еще дороже – тем дороже, чем выше уровень должности, на которую отбирается руководитель.

ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ПЕРСОНАЛА

Практически всем руководителям сегодня понятно, что добиться высоких результатов, о какой бы сфере деятельности ни шла речь (производство, торговля, транспорт, преподавание и др.), без людей с высоким уровнем знаний, способностей и деловых качеств, нельзя. Если мы ищем лучших кандидатов для заполнения имеющихся вакансий, то вопрос состоит в том, как их «вычислить»? Как отличить хороших работников от плохих? Каковы гарантии того, что кандидат, прошедший все этапы «сита» отбора, будет именно тем человеком, который нужен организации?

От того, насколько хорошо поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов компании. Только располагая персоналом отвечающим установленным требованиям, организация может рассчитывать на высокий вклад каждого своего сотрудника в достижение целей организации, в обеспечение высокого качества производимой продукции или предоставляемых услуг. И хотя поиск и отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб, все же эффективный процесс отбора всегда требует участия в нем и руководителей тех подразделений, в которые отбираются новые работники. Это предполагает ими знание основных принципов, методов и процедур, используемых при отборе кадров, и обладание необходимыми для этого навыками. Особенно это актуально для малого бизнеса и небольших организаций, где набор кадров осуществляется в основном первым руководителем или руководителями подразделений.

При поиске и отборе кадров для обеспечения высокого качества отбираемых кандидатов следует учитывать три основные положения:

1. Поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор закладывают базу для завтрашних успехов организации.
2. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и – что не менее важно – то, как новые работники будут

вписываться в сложившуюся организационную культуру и структуру рабочей группы. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или не готового следовать установленным нормам и порядкам.

3. Необходимость полного учета всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Основные принципы технологичного построения системы отбора кадров

Создание в организации эффективной системы поиска и отбора новых работников требует, чтобы эта система позволяла гарантировано добиваться требуемых результатов, то есть с высокой степенью вероятности предсказывать профессиональную успешность кандидатов, давая возможность отбирать наиболее перспективных работников.

Эффективная система поиска и отбора персонала должна отвечать всем требованиям, предъявляемым к персонал-технологиям. Почему мы употребляем термин «технология» применительно к процессу управлении персоналом и что стоит за понятием «персонал-технология»?

Для производственников покажется диким, если им предложат управлять технологическим процессом «на глазок». Для многих предприятий «приблизительное» следование технологии может закончиться катастрофой. В то же время процесс управления компанией, в том числе управление персоналом, во многих организациях далек от технологичности, то есть лишен четкого регламента и системы правил, определяющих, как должны решаться ключевые вопросы управления. В основном управление персоналом опирается на интуицию и опыт, приобретенный за долгие годы реального руководства, через пробы и ошибки, часто оборачивающиеся довольно значительными потерями для руководимой организации. Задача перевода процесса управления персоналом на уровень технологии является в настоящий момент очень актуальной в связи с переходом российских предприятий на работу в рыночных условиях, когда жесткая конкуренция требует постоянного повышения отдачи от людей, работающих в организации.

Под ~~***персонал-технологией***~~***персонал-технологий*** мы понимаем ***стандартизированный метод достижения заранее определенных результатов по конкретному направлению работы с персоналом***. Никого не должно смущать, что слово

«технология» используется применительно к людям, работающим в организации. Если существуют методические приемы (то есть определенные технологии) подготовки спортсменов или преподавания в школе, то тем более оправдано говорить о технологии в управлении персоналом. Персонал-технологии должны максимально полно учитывать психологическую и социальную природу процессов, определяющих поведение человека в организации, таких как мотивация, ценности, установки, групповые нормы, психологический климат и особенности организационной культуры.

Для того чтобы быть успешными, персонал-технологии должны отвечать следующим семи ключевым требованиям:

1. Постановка ясных целей, увязанных с целями подразделения или организации в целом. Цели и задачи, решаемые в рамках данной персонал-технологии должны соответствовать философии и практике управления, реализуемым в данной организации;
2. Использование эффективных методов и процедур, позволяющих наилучшим образом решать поставленные задачи;
3. Обеспеченность процесса реализации персонал-технологии всеми необходимыми финансовыми и материальными ресурсами;
4. Должная квалификация и мотивация исполнителей, отвечающих за реализацию данной персонал-технологии
5. Наличие правил, предписаний, регламентов, по которым реализуется данная персонал-технология, зафиксированных в соответствующих документах (приказы, положения, инструкции и др.);
6. Периодическая оценка эффективности персонал-технологии и установленная практика внесения корректив по итогам оценки;
7. Заинтересованная поддержка работы по данной персонал-технологии со стороны высшего руководства.

Рассмотрим эти требования к персонал-технологиям более подробно.

1. **Постановка ясных целей**, увязанных с целями подразделения или организации в целом. Например, такая стратегическая цель, как освоение новой для компании продукции требует постановки увязанных с ней целей и для конкретных направлений работы с персоналом. Поиск и отбор новых работников часто направлен на стремление организации выйти на новый уровень эффективности. При этом на первый план выходит

использование таких методов и критериев, которые позволяют более эффективно отбирать работников, отвечающих требованиям организации.

2. **Использование эффективных методов и процедур**, позволяющих наилучшим образом решать поставленные задачи. Работа по достижению поставленных целей реализуется в соответствии с отработанными методами, процедурами, и регламентирующими документами (положениями, инструкциями и др.). Эти методы, процедуры и документы обеспечивают высокую надежность достижения заданных результатов. Так, организация отбора новых работников только тогда дает высокие результаты, когда при этом используются стандартизированные и хорошо отработанные методы и процедуры, а вся организация работы осуществляется на основе регламента и условий, зафиксированных в соответствующих документах (положения, инструкции и пр.), утвержденных руководством. Процесс отбора должен регламентироваться Положением об отборе, утвержденным руководителем организации. Положение не только фиксирует цели отбора, но и определяет тот круг задач, которые должны быть решены для их достижения. В противном случае отбор каждого нового работника будет каждый раз решаться как новая задача, и ошибки (т.е. набор неподходящих работников) будут обычным явлением. Использование отработанных методов, процедур, регламентирующих документов не только повышает качество конечного результата, но и снижает вероятность ошибок.
3. **Обеспеченность** процесса реализации персонал-технологии всеми необходимыми финансовыми и материальными **ресурсами**. Исполнители должны располагать необходимыми ресурсами, и для них должны быть созданы условия, позволяющие наилучшим образом достигать поставленные перед ними цели. Так, трудно успешно отбирать работников, не имея приспособленных для этой цели помещений, достаточных финансовых средств, необходимого оборудования или времени. Нужны деньги (финансовые ресурсы) для размещения рекламы в средствах массовой информации или для привлечения к работе по поиску и отбору работников рекрутинговых агентств.
4. **Должная квалификация и мотивация исполнителей**, отвечающих за реализацию данной персонал-технологии. Часто руководители считают, что стоит разработать хороший план и назначить ответственных и исполнителей – и успех гарантирован. Однако наш опыт работы с разными организациями показывает, что планы часто начинают «пробуксовывать», если дело поручено людям, имеющим недостаточную квалификацию, если не решен вопрос заинтересованности исполнителей.

5. **Наличие правил, предписаний, регламентов,** по которым реализуется данная персонал-технология, зафиксированных в соответствующих документах (приказы, положения, инструкции и др.). Для практической реализации персонал-технологий должна быть предусмотрена соответствующая организационная поддержка: назначены ответственные, определены подразделения и должностные лица, выполняющие основной объем работы в рамках данной персонал-технологии, порядок работы и отчетности. Это должно быть отражено в соответствующих документах: в Положении об отделе или в должностных инструкциях работников.
6. **Периодическая оценка эффективности** персонал-технологии и установленная практика внесения корректив по итогам оценки. Важнейшими ресурсами повышения эффективности работы по каждому из направлений работы является, с одной стороны, выявление факторов, мешающих работе по данному направлению, снижающих ее эффективность (например, низкая квалификация исполнителей, плохая система контроля, отсутствие практики делегирования и др.), а с другой – определение неиспользованных или недостаточно использованных возможностей (например, расширение набора используемых методов, привлечение внешних экспертов, знакомство с опытом других организаций и др.). Процесс поиска и отбора только тогда становятся персонал-технологией, когда мы можем совершенно четко подтвердить, что установленные цели гарантированно достигаются с помощью выработанных процедур и методов отбора. Без периодической оценки результатов отбора невозможно сказать, что мы располагаем необходимым набором средств для достижения требуемых результатов. **Конечный результат**, получаемый в итоге практической реализации персонал-технологий, должен поддаваться **качественной** или **количественной оценке**. Возможность качественной или количественной оценки конечных результатов поиска и отбора персонала, является важнейшим условием, позволяющим не только обеспечивать контроль за ходом работы в этом направлении, но и получать своевременную обратную связь о ходе дел и иметь данные для оценки эффективности поиска и отбора. *Пример количественных оценок*: количество отобранных работников, успешно закрепившихся в организации, производственные показатели новичков, уровень текучести среди новых работников и др. *Пример качественных оценок*: удовлетворенность новых работников работой в организации и их намерение длительное время работать в организации, улучшение имиджа компании в глазах клиентов, улучшение психологического климата в подразделениях компании. Развитие и совершенствование персонал-технологий

осуществляется на основе **установленной практики внесения корректив** в соответствии с результатами оценки эффективности работы (за месяц, квартал, полугодие или год). Вряд ли возможна такая ситуация, когда заведенный порядок работы в каком-то направлении является идеальным и не требует по истечении некоторого времени корректив. Естественно, что с изменением внешних обстоятельств или по мере накопления данных по реализации самих персонал-технологий будет возникать все больше идей о том, как сделать их более эффективными. Однако практика, когда регулярный (например, раз в год) анализ эффективности работы по тому или иному направлению заканчивается принятием решений о необходимости корректировки используемых персонал-технологий, пока еще не получила широкого распространения.

Если мы рассматриваем поиск и отбор персонала не как стихийное бедствие, а как персонал-технологию, тогда эта работа должна включать в себя заранее установленный порядок внесение корректив, направленных на повышение эффективности работы по данному направлению. Хотя последовательность и содержание шагов по внесению корректив в разных организациях может варьировать достаточно сильно, сама логика этой задачи предполагает следующие шаги:

- Оценка эффективности используемых методов и процедур;
- Выявление необходимости внесения изменения в процесс поиска и отбора (изменение целей, методов, процедур, дополнительная потребность в тех или иных ресурсах и др.);
- Подготовка предложений руководству о содержании изменений, вносимых в существующую технологию поиска и отбора персонала;
- Утверждение технологии поиска и отбора персонала в новом виде с учетом предложенных изменений и внесение соответствующих изменений в существующую документацию (положения, должностные инструкции). По согласованию с руководством те или иные изменения могут вноситься в работу по поиску и отбору персонала в качестве эксперимента, однако до получения положительных результатов, подтверждающих ценность этих изменений, никаких корректив в документацию вноситься не должно;
- Организация процесса поиска и отбора персонала с учетом внесенных корректив.

7. **Заинтересованная поддержка** работы по данной персонал-технологии **со стороны высшего руководства**. Без поддержки и прямого заказа со стороны высшего руководства

крайне трудно ввести в практику работы организации даже хорошо отработанные персонал-технологии. Энтузиазм отдельных работников, конечно же, может дать определенные результаты на коротком отрезке времени, но этот энтузиазм достаточно быстро угасает, если работник понимает, что его «горение на работе» никому не нужно.

Заинтересованность руководства в первую очередь проявляется в востребованности полученных результатов. Когда мы говорим о технологичности системы отбора персонала, это означает, что результаты отборочных процедур реально используются и оказывают реальное влияние на решения о приеме на работу. К примеру, в 70 годы в результате многолетней научной работы на Московском заводе «Кристалл» (предприятия по огранке алмазов) была разработана стройная система профессионального отбора на основные специальности (обдирщик, распиловщик и огранщик алмазов). В результате комплексного медико-психологического обследования давалось заключение о пригодности кандидата к работе по данной специальности. На первых порах эти заключения при приеме на работу учитывались в обязательном порядке. Но позже, когда производство испытывало острую необходимость в новых работников, а их приток был недостаточным, руководство приняло решение, что «в интересах дела могут быть сделаны некоторые послабления». Сначала людей с отрицательным заключением принимали в качестве исключения, потом это стало общей практикой. Хотя процедуры «отбора» сохранились в полном объеме, отбора как такого уже не было.

Планирование процесса отбора

Процесс отбора новых работников только тогда может обеспечить успешное решение поставленных задач, когда ему предшествует тщательный анализ требований работы, особенностей рабочей среды и выработка решений, опирающихся на результаты проведенного анализа. Планирование в сфере отбора призвано увязать цели отбора и важнейшие характеристики наличной ситуации. До того, как приступить к отбору новых работников, должен быть решен целый ряд вспомогательных задач. Это, по меньшей мере, следующие семь задач:

1. Определение потребности в персонале с учетом реализуемой руководством стратегии и основных целей организации.
2. Анализ работы по имеющимся вакансиям получение точной информации о том, какие требования к работникам предъявляет вакантная должность.

3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.
4. Определение необходимого уровня развития способностей, личностных и деловых качеств, которые могут быть использованы в качестве критериев отбора на конкретные должностные позиции.
5. Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.
6. Определение того, какие методы отбора кадров позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к успешной работе в данной должности.
7. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации и для максимально быстрого их выхода на требуемый уровень рабочих показателей.

Успешное решение этих задач требует четкой организации работы кадровой службы и высокой квалификации специалистов, отвечающих за работу по поиску и отбору персонала. Результатом успешного планирования работы в сфере отбора является не только определение количественной и качественной потребности в персонале, но и установление тех критериев, на основании которых будет осуществляться отбор.

Планирование процесса отбора не может замыкаться лишь на процедурах оценочных испытаний, которые проходят кандидаты. Необходимо предусмотреть и прядок привлечения достойных кандидатов на предполагаемые вакансии, и порядок последующего закрепления в компании новичков, успешно прошедших отборочное сито.

Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом

Для того чтобы построить эффективную систему поиска и отбора кадров, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом и которая, как кукушонок, выталкивает из гнезда других птенцов, забирая все время и все силы специалистов, не давая при этом должной отдачи.

Ответственность за формулирование кадровой политики, контроль за ее реализацией ложится на высшее руководство. Стратегия в сфере обучения и развития работников,

сложившаяся в организации практика стимулирования труда персонала; усилия, направленные на поддержание хорошего морального климата, и другие направления работы с кадрами оказывают значительное влияние на методы и эффективность поиска и отбора персонала. Те ценности, моральные нормы и приоритеты, которые руководство культивирует в работе с подчиненными (например, внимание к людям, честность и готовность держать слово) неизбежно проявляются и при отборе новых работников.

Поиск и отбор кадров, являясь одним из ключевых элементов кадровой политики, тесно увязаны практически со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом организации. Процесс управления персоналом традиционно включает девять основных направлений деятельности:

1. ***Кадровое планирование.*** Определение количественной и качественной потребности организации в персонале с учетом внутренних и внешних условий.
2. ***Поиск и отбор кадров.*** Поиск, привлечение и отбор новых работников в соответствии с установленными требованиями для удовлетворения количественной и качественной потребности организации в персонале.
3. ***Адаптация новых работников.*** Реализация программ, направленных на создание условий для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию и максимально быстрого достижения установленных нормативов.
4. ***Анализ работы и нормирование труда.*** Определение требований должности и функциональных обязанностей работников в рамках конкретных должностей. Установление нормативов, определяющих требования к производительности и качеству труда различных категорий персонала.
5. ***Система стимулирования труда.*** Реализуемый руководством широкий набор средств воздействия на мотивацию работников, от денежных стимулов до расширения и обогащения труда, с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе и к организации и повышения заинтересованности в достижении высоких рабочих результатов.
6. ***Обучение и развитие персонала***. Подготовка и реализация программ, направленных на повышение уровня профессиональных знаний и развитие навыков работников, с целью повышения их потенциала и увеличения вклада в достижение целей организации.
7. ***Оценка работы персонала.*** Определение уровня рабочих достижений персонала. Сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или целями, установленными для конкретных должностных позиций.

8. ***Внутриорганизационные назначения работников.*** Административные решения относительно повышений, понижений в должности или переводов внутри организации, отражающие ценность работников в глазах руководства и стремление к наиболее полному использования их потенциала.
9. ***Формирование и поддержание организационной культуры.*** Работа, направленная на создание, укрепление и развитие традиций, порядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

Независимо от тех принципов, которых организация придерживается при поиске и отборе кадров, эта работа будет успешной лишь при условии полной ее интеграции в общую систему управления персоналом. На рис. 1 схематически представлены связи между процессами поиска и отбора персонала и основными направлениями кадровой работы в организации.

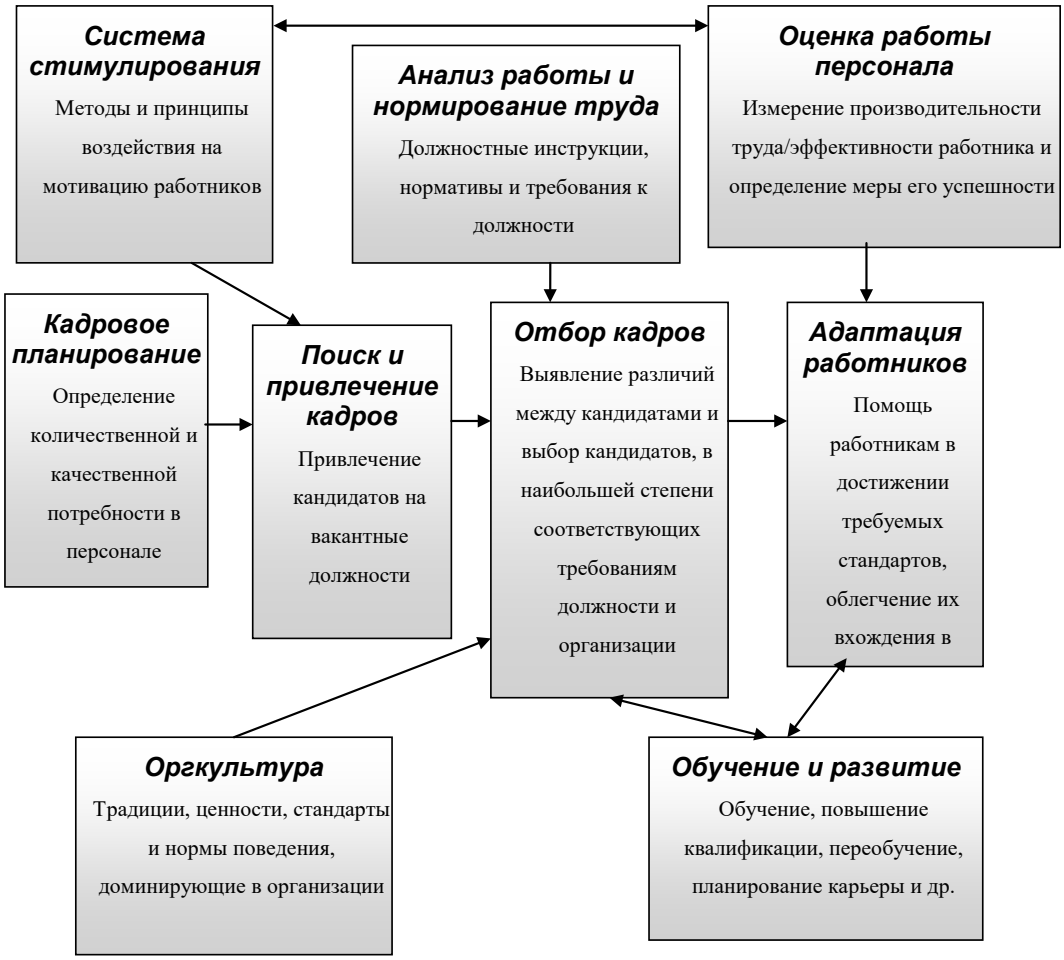


Рис. 1. *Место процессов поиска и отбора в общей системе работы с персоналом*

Работе по поиску и отбору персонала всегда предшествует определение количественной и качественной потребности организации в кадрах в рамках планового периода.

Кадровое планирование

Планирование процесса отбора опирается на кадровое планирование, основная задача которого состоит в определении потребностей организации в человеческих ресурсах как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. На рис. 2 представлены основные компоненты кадрового планирования.

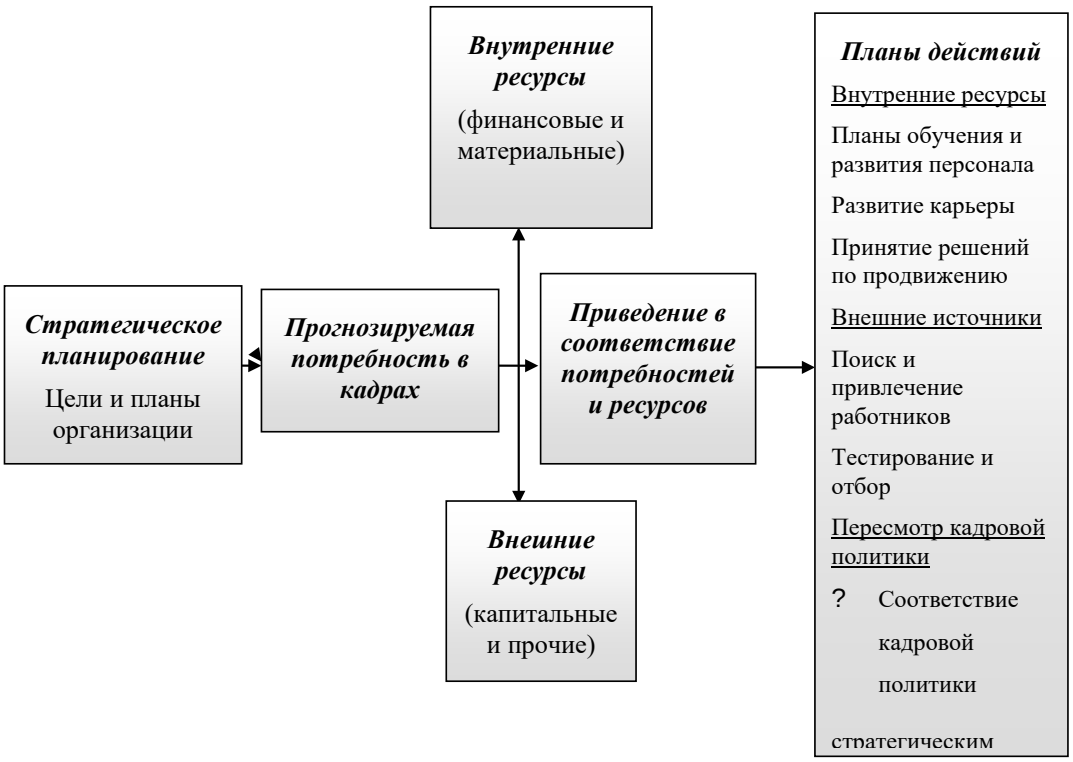


Рис. 2. *Кадровое планирование в контексте организационной стратегии*

Этапы кадрового планирования

В процессе кадрового планированиямогут быть выделены четыре этапа.

Первый этап, с которого начинается и на котором основывается процесс кадрового планирования, – это ***анализ стратегического плана организации***. Какие цели встанут перед организацией в будущем? Какие цели в сфере производительности, качества, обслуживания потребителей организация планирует достигнуть в следующие полгода, год, два года, пять лет? Четкое определение стратегических целей является тем ориентиром, относительно которого будут оцениваться все важные решения в сфере человеческих ресурсов.

Второй этап – это ***прогнозирование потребности организации в персонале***. Какие подразделения (отделения, отделы и пр.) возникнут в результате реализации стратегии? Какие специальности потребуются? Сколько человек? Какие должностные позиции

больше не будут нужны? Как повлияет процесс совершенствования технологий на качественную и количественную потребность в персонале?

На этом этапе необходимо сопоставить потребностеи организации и имеющиеся человеческие ресурсы. Нет ли разрыва между тем, что нам нужно, и тем, что есть в настоящий момент? Какие должностные позиции являются ключевыми для достижения поставленных стратегических целей? Кто в данный момент готов к тому, чтобы занять эти ключевые позиции? Готова ли организация к необходимым кадровым изменениям? Кадровое планирование, решая задачу восполнения качественного или количественного дефицита персонала, позволяет наметить конкретные направления кадровой работы.

Одним из подходов к оценке потребности организации в кадрах является прогноз вакансий по различным должностным позициям. При этом могут быть использованы статистические данные по движению кадров, относящихся к основным профессиональным группам, позволяющие выявлять ключевые факторы, вызывающие это движение.

Количественная потребность в кадрах – это потребность в определенном числе работников разных специальностей. Для определения количественной потребности в персонале могут использоваться следующие подходы:

- метод, основанный на учете времени, необходимого для выполнения работ (где численность работников определяется из произведения коэффициента пересчета явочной численности в списочную на дробь, в числителе которой время, необходимое для выполнения производственной программы, а в знаменателе полезный фонд времени одного работника);
- расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса;
- метод расчета по нормам обслуживания;
- метод расчета по рабочим местам и нормативам численности (где норматив численности определяется из дроби, в числителе которой объем работы, а в знаменателе норма обслуживания);
- статистические методы, позволяющие увязать потребность в персонале с объемами производства, трудоемкостью работ и др.

- методы экспертных оценок: простая экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы) и расширенная экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается группой экспертов).

Качественная потребность в кадрах – это потребность в работниках определенных специальностей, определенного уровня квалификации. Для определения качественной потребности в персонале также могут использоваться различные подходы. Среди них основными являются следующие:

- профессионально-квалификационное деление работ на основе производственно-технологической документации;
- анализ положений об отделах, должностные инструкции и описание рабочих мест;
- штатное расписание;
- анализ документации, определяющей профессионально-квалификационный состав исполнителей для выполнение конкретных видов работ.
- при определении потребности в кадрах часто решающее значение придается мнениям экспертов, позволяющий лучше понять, какие качественные изменения кадрового состава необходимо произвести организации для успешного достижения поставленных целей. В качестве экспертов могут выступать как работники организации, имеющие необходимый опыт, знания и подготовку, так и внешние эксперты.

Потребность и готовность предприятия к введению систематического кадрового планирования возрастает по мере увеличения размеров организации, масштабов и сложности деятельности компании. Происходят изменения содержания труда, технологий и самих орудий труда. Эти изменения выдвигают на первый план все новые требования к работникам, которые необходимо учитывать при отборе. Кадровое планирование должно в идеале дать ответы на все вопросы, связанные с обеспечением компании необходимой рабочей силой и определением связанных с этим издержек. При этом ошибки в планировании кадрового состава часто приводят к значительным потерям для организации.

Третий этап. Важнейшее направление работы в рамках кадрового планирования связано с оценкой состояния внутренних трудовых ресурсов организации. Каковы возможности персонала в свете целей, поставленных стратегическим планом? Достаточными ли знаниями, умениями и опытом обладает персонал, чтобы реализовать разработанную стратегию? При ответе на эти вопросы необходимо проанализировать значительный

объем кадровой информации: демографические данные и образовательный уровень, результаты проведения опросов и тестовых испытаний, результаты периодической оценки работы персонала (аттестаций), должностные требования, реальный уровень производительности и многое другое.

Так как собственные возможности организации по удовлетворению растущей количественной и качественной потребности в кадрах часто бывают недостаточны, кадровое планирование почти всегда требует изучения и оценки внешних источников рабочей силы. Работников с какими знаниями, навыками и опытом легко найти на внешнем рынке рабочей силы? Людей с какими характеристиками найти трудно? С какими учреждениями (учебными заведениями, ассоциациями, агентствами) следует установить контакты, чтобы облегчить поиск рабочей силы?

Четвертый этап. Подготовка планов, определение временных рамок решения всего комплекса задач по обеспечению компании необходимыми кадрами. Смысл кадрового планирования состоит в своевременном определении мер по удовлетворению потребности организации в дополнительной рабочей силе с учетом временного графика развития компании, ее подразделений или отдельных направлений ее деятельности. Подготовленные планы должны ответить на вопрос о том, как будет удовлетворена потребность в подборе необходимой численности работников для поддержки запланированного ввода в эксплуатацию новых производственных мощностей или выпуска новой номенклатуры изделий. Запланированные мероприятия призваны указать, что следует сделать, чтобы восполнить имеющийся или предполагаемый дефицит рабочей силы с требуемым уровнем знаний, умений и опыта.

Разработка комплексных планов мероприятий при кадровом планировании имеет своей целью сокращение разрыва между сегодняшней обеспеченностью человеческими ресурсами и будущими потребностями организации.

Ошибки, допускаемые при кадровом планировании

Часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала не планируются заблаговременно, и руководство спохватывается лишь в тот момент, когда в организации возникает необходимость заполнения тех или иных вакансий. Однако при этом трудно избежать ошибок, связанных с отсутствием системы в определении будущей

потребности в пополнении кадрового состава. Среди них наиболее распространенными являются следующие:

- Набор недостаточного или чрезмерного числа работников определенной специальности из-за отсутствия обоснованных данных о количественной потребности в кадрах. Мне в свое время довелось столкнуться с ситуацией, когда при наборе продавщиц для работы в открывающемся супермаркете руководство торговой компании приняло решение о необходимой численности персонала не на основе внимательного анализа потребности в персонале, а опираясь на совет знакомых, которым уже решали аналогичную проблему. В итоге число продавщиц, отобранных для работы в магазине при помощи сложных и достаточно дорогих процедур отбора, почти в два раза превысило реальную потребность магазина в кадрах.
- Запаздывание в обеспечении важных направлений работы необходимыми кадрами;
- Снижение требований к кандидатам из-за необходимости в самые короткие сроки хотя бы кем-то “закрыть” имеющиеся вакансии, чтобы обеспечить работу по важным направлениям.

При кадровом планировании, кроме определения потребности в людях с учетом планируемого объема производства или услуг, приходится также учитывать предполагаемое ***плановое*** (переводы, командировки, учеба) и ***естественное выбытие кадров*** (болезни, декретные отпуска, увольнение по собственному желанию).

ЕСТЕСТВЕННОЕ ВЫБЫТИЕ КАДРОВ ПО БЕРЕМЕННОСТИ В BRITISH AIRWAYS

Обычно число отпусков по беременности среди бортпроводниц компании British Airways не превышает 450 в год. На это среднее число и было рассчитано штатное расписание компании. Но один год отдел кадров компании столкнулся с тем, что в начале апреля одна за другой о своем будущем материнстве сообщили 600 стюардесс из 6000 работающих в компании.

После нехитрых арифметических расчетов руководство установило, что момент зачатия приходится на конец декабря. Причина «сверхплановых» беременностей стала ясна. На Рождество компания подарила работникам бесплатное путешествие, которое они использовали на поездку к мужьям, работающим за рубежом. Для многих стюардесс это путешествие не прошло бесследно.

Анализ работы

Анализ содержания работы – это процесс подробного исследования работы с целью установления составляющих ее заданий (задач, операций) и определения требований, предъявляемых работой к человеку, которые ее выполняет.

Обычным результатом анализа содержания работы является должностная инструкция или более подробная характеристика квалификационных требований к исполнителю.

Анализ работы является центральным звеном комплексного подхода к отбору кадров. Анализ работы позволяет:

- разработать должностные инструкции;
- определить требования к должности;
- установить критерии, используемые в процессе отбора кандидатов для выполнения данных рабочих функций;

Информация о ключевых элементах работы может быть получена из трех источников:

- интервью и опросы;
- наблюдение;
- самостоятельное выполнение работы.

Интервью и опросы

При проведении анализа работы можно получить важную информацию о ней от человека, который ее хорошо знает. Обычно для этого используют интервью и специально сконструированные опросники.

Интервью и опросы до сих пор остаются самым распространенным методом проведения анализа работы. В типичном случае человек, занимающийся анализом работы, собирает всю доступную информацию о рабочих функциях и обязанностях, а затем встречается с работниками, имеющими достаточный опыт выполнения изучаемой работы, для уточнения и конкретизации полученной информации. Кроме того, анализ работы обычно предполагает интервьюирование непосредственного руководителя работника, выполняющего изучаемую работу или занимающего анализируемую должность, поскольку он скорее может описать особенности работы, которые не очевидны не очевидны для человека, ее выполняющего. Интервью, проводимое с целью анализа работы, обычно является неструктурированным – работника или его руководителя просят описать своими словами самые важные и наиболее часто исполняемые рабочие обязанности.

Ядром анализа работы являются два показателя – ***значимость и частота*** исполнения конкретных рабочих функций, заданий, должностных обязанностей. Иногда в интервью также включают вопросы о безопасности или о путях сокращения издержек, но все-таки особое внимание обычно обращают на значимость и частоту выполнения отдельных рабочих заданий.

Вместо интервью или как дополнение к нему используются различные опросники или анкеты, в которых – как и при опросах – работников или их руководителей просят оценить частоту или значимость различных элементов рабочего процесса.

Пример опросника по анализу работы представлен в Приложении 1 «Типовые формы и документы».

Наблюдение

Анализ работы можно выполнить, наблюдая за профессионалом, выполняющим определенные задания. Опросники, интервью и анкеты могут быть очень полезными при сборе информации о работе, но они имеют определенные слабые стороны. Основная проблема заключается в том, что опытные работники не всегда могут четко описать, как они выполняют свою работу.

Многие наши действия настолько привычны, что люди часто не осознают, как они их делают. Они их просто делают – и все. Как объяснить кому-то, как завязывать шнурки или как ездить на велосипеде? Иногда бывает очень трудно получить информацию от работников, занятых выполнением своей работы, настроенных враждебно или подозрительно по отношению к интервьюеру. Поэтому для анализа требований, которые работа предъявляет к исполнителю, очень полезным оказывается наблюдение за процессом выполнения работы. При этом важно не просто «смотреть во все глаза», а определить перечень задач, которые должны быть решены в процессе такого наблюдения, и выделить единицы анализа. Эффективность анализа работы не ограничивается лишь накоплением информации о работе и процессе ее выполнения. Процесс анализа работы требует умения выделить важные виды рабочего поведения, которые могут на первый взгляд и не казаться таковыми.

Самостоятельное выполнение работы

Самостоятельное выполнение исследователями работы с целью ее изучения позволяет путем самонаблюдения установить важнейшие требования к работнику,

предъявляемые рабочим процессом. Самонаблюдение позволяет иногда лучше определить трудности и ограничения, связанные с выполнением данной профессиональной деятельности.

Значение анализа работы для процесса отбора

Анализ работы – это необходимая предпосылка эффективного отбора кадров. Установленные в результате анализа работы требования к кандидатам позволяют последовательно решить две задачи:

1) отсеять работников, не отвечающих установленным минимальным требованиям;
2) выявить лучших кандидатов, в наибольшей степени соответствующих выработанным критериям.

Требования к должности могут служить основой для подготовки плана интервью с кандидатом на вакантную должность. Отдельные вопросы интервью при этом должны быть увязаны с теми функциями, которые работнику придется выполнять в случае занятия данной вакансии, и направлены на то, чтобы выяснить, обладает ли кандидат качествами, необходимыми для успешной работы в данной должности или на данном участке работы. Требования к должности закладывают основные ориентиры также и для профориентационной работы, давая более четкую картину труда по данной специальности для молодежи, только планирующей свое профессиональное будущее.

Должностные инструкции

Должностные инструкции определяют основное содержание работы, которая должна выполняться работником, занимающим данную должностную позицию; в ней указано, что представляет собой данная работа, какие виды деятельности и какие обязанности она включает в себя, ответственность и полномочия, место работника в формальной структуре подразделения (организации), квалификационные требования к нему.

Грамотно составленная должностная инструкция позволяет четко зафиксировать функциональные обязанности, права и ответственность каждого работника, отделить «свойственные» функции от «несвойственных» и определить систему взаимоотношений между руководителями и подчиненными им работниками. Должностные инструкции не только определяют должностные функции, ответственность и полномочия работников, но

также упорядочивают взаимоотношения персонала и потоки информации внутри организации.

Нередки случаи, когда должностные инструкции оказываются устаревшими, явно не отвечающими сегодняшним требованиям к работнику, выполняющему данную профессиональную деятельность или занимающему данную должность, а то и вовсе отсутствуют. В организациях, где руководство понимает значение этого инструмента для оптимального использования потенциала человеческих ресурсов, отдел персонала регулярно пересматривает должностные инструкции, указывая, что они «проверены» или «исправлены» с учетом требований сегодняшнего дня.

При отборе новых работников должностные инструкции дают ценную информацию о тех требованиях и критериях, на основании которых можно отличить «плохих» или негодных кандидатов от перспективных.

Должностные инструкции содержат, как правило, следующие пункты:

- полное наименование должности;
- в чьей компетенции находятся вопросы назначений, перемещений и увольнений работников, занимающих данную должность;
- кому подчинен работник, занимающий данную должность;
- кому дает распоряжения работник, занимающий данную должность;
- цели, которые руководство предприятия ставит для данной должности;
- основные рабочие функции, которые должен выполнять работник занимающий данную должность;
- результаты труда, показатели, на основании которых оценивается данная работа, и порядок оценки труда работников;
- права, которые необходимы для выполнения возложенных рабочих функций:
- ответственность, которую несет работник занимающий данную должность;
- квалификационные требования к работнику на данной должности (образование, специальность, опыт работы).

Содержание должностной инструкции

Наименование должности. Наиболее простой является ситуация, когда данная работа, данная должность уже имеют конкретное название, отраженное в существующих нормативных документах. Если же речь идет о новом направлении профессиональной

деятельности, то ее название должно в максимальной степени точно отражать содержание работы. При этом перед администрацией может вставать проблема такого названия работы, которое позитивно воспринимается как самим работником, так и другими людьми. Так если специальность «огранщик алмазов» звучит достаточно престижно, то профессии работников выполняющих предварительные операции, предшествующие огранке алмазов звучат значительно менее привлекательно: «распиловщик алмазов», «обдирщик алмазов». Иногда можно придумать работе название, повышающее ее привлекательность для потенциальных кандидатов, если это помогает их привлечение (так, можно назвать вакантную должность «специалист по дизайну производственных помещений», если трудно найти уборщицу). Но в целом название работы должно отвечать реальному ее содержанию. Нет смысла присваивать название «руководитель» или «менеджер» должности или работе, если отсутствуют люди, которыми нужно управлять.

В чьей компетенции находятся вопросы назначений, перемещений и увольнений работников, занимающих данную должность. Если для рядовых работников сложностей здесь не возникает, то когда речь идет о должностях ведущих специалистов или о представителях высшего руководства, необходимо точно указать, на каком уровне принимаются соответствующие решения (на уровне генерального директора, Совета директоров, Правления компании и др.).

Кому подчинен и перед кем отчитывается сотрудник о проделанной работе. Имеются множество случаев, когда исполнители на вопрос «кому вы подотчетны» не могут дать четкий ответ. Если такое наблюдается, то это явно указывает на то, что в организации творится неразбериха.

Непосредственные подчиненные сотрудника. Здесь записывается уровень на ступень ниже должности, по которую составляется инструкция. При этом возможно некоторое недопонимание. Например, начальник отдела может сказать: «Мне непосредственно подчиняется 17 человек», имея в виду при этом всех сотрудников своего подразделения, на самом же деле непосредственно ему подчинены четыре мастера и два специалиста. Такие проблемы могут возникать особенно часто в случаях разделенной или совмещенной ответственности. Эти проблемы должны быть разрешены еще до составления должностных инструкций.

Общая цель работы. Цель работы следует формулировать кратко. Формулировка цели работы должна давать четкое представление о роботе и о тех результатах, которые должны

быть получены в итоге. Например, руководитель производственного подразделения обеспечивает выполнение производственных планов подразделения в том объеме и с тем качеством, которые предусмотрены в согласованном плане работ, при минимальных затратах.

Основные рабочие функции. Сведения об основных направлениях деятельности и задачах составляют главную часть должностных инструкций. Необходима классификация работы по основным задачам, каждая из которых должна быть представлена отдельным пунктом. Каждая задача должна быть определена одним предложением, максимум – двумя. Число основных направлений работы следует по возможности ограничить семью, но каждое из основных направлений деятельности может состоять из ряда подзадач. При описании работы руководителя задачи могут быть перечислены в соответствии с очередностью их решения порядке, в последовательности, отражающей их значимость или на основании какой-либо другой логики. Когда описания содержат слишком много функций (направлений работы), начинаются повторения и неясности. Устранению повторов и нахождению пробелов (неописанных функций) в должностных инструкциях способствует процесс объединения отдельных задач в основные направления.

ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМУЛИРОВКАМ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

- **Определение** подлежащих выполнению функций **должно быть сжатым и содержательным**.
- **Начинать следует с функционального глагола в активной форме** (составляет, проверяет, отвечает и т.п.). Не следует использовать глаголы, имеющие нечеткое значение, типа «имеет дело».
- **Укажите, каким образом и для чего это делается**. Это позволит отличить данную задачу от задач, выполняемых на других уровнях, и дает представление о значимости задачи.

- **Описание работы должно быть предельно кратким**. Его цель – выделить ключевые аспекты работы. Излишние подробности о способах и методах работы необходимо исключить из описания работы.
- **Формулировки должны разделять действия, которые должны осуществляться**

данным исполнителем, и действия, которые должны осуществляться другими под его его контролем. Первые относятся к прямой ответственности работника, вторые относятся к ответственности руководителя.

Результаты труда. Важно, чтобы должностные инструкции содержали указание на результаты труда, которые, собственно, и определяют основное предназначение работника, занимающего данную должность, и на то, какие показатели его работы подлежат оценке. Так для уборщицы главный результат труда состоит в поддержании чистоты и порядка на вверенной ей территории. А оцениваемые показатели ее работы могут существенно зависеть от специфики тех помещений, в которых необходимо производить уборку. Одно дело, если это офисные помещения, и совсем другое – если это производственные цеха или раздевалки.

Права. Выполнение возложенных на работника обязанностей может встретить существенные затруднения если он не наделен соответствующими правами. Так, кассир в супермаркете обладает следующими правами:

а) Требовать обеспечения условий работы в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами;

б) Требовать обеспечения исправной работы оборудования, необходимого для работы.

Ответственность. Указание на рабочие функции и на права работника нуждаются в установлении ответственности работника, связанной с выполнением порученной работы (финансовая ответственность, выполнение работы в срок, качество выполнения работы, бережное отношение к собственности компании, точность данных предоставляемых в установленных формах отчетности и др.).

Квалификационные требования. Организация в должностной инструкции не только определяет, какую работу должен выполнять работник, но и каким требованиям он должен удовлетворять для того, чтобы занимать данную должность. В квалификационных требованиях устанавливаются минимальные требования, и если работник им не соответствует, то он не может претендовать на занятие данной должности. В первую очередь это касается образования и профессионального опыта.

Форма для разработки и образец должностных инструкций приведены в Приложении 1 «Типовые формы и документы»

Существует два основных способа описания должностных инструкций. Они могут быть выполнены:

- ***традиционным путем***, через описание должностных обязанностей, решаемых задач и выполняемых видов деятельности.
- ***в понятиях результата***. Такие должностные инструкции помогают работникам ощутить свою значимость, дают им понять, почему они должны делать именно эту работу, почему их работа является важной для организации.

Работники, отвечающие за разработку должностных инструкций, по согласованию с руководством выбирают тот способ, который в наибольшей степени отвечает задачам, решаемым организацией.

Ошибки при написании должностных инструкций

Недостаточная требовательность руководства, непонимание значения должностных инструкций для эффективного кадрового менеджмента, нечеткость конечных целей, ради которых, собственно, и разрабатывается должностная инструкция, и отсутствие у разработчиков соответствующего опыта приводит к многочисленным ошибкам. Можно выделить следующие часто встречающиеся ***ошибки*** при подготовке (разработке) должностных инструкций:

- В должностных инструкциях не указывается порядок взаимодействия с представителями смежных подразделений или с работниками собственного подразделения, хотя реально эти взаимодействия составляют существенное содержание работы данного сотрудника;
- Обязанности работника часто не подкреплены соответствующими правами;
- Должностные инструкции носят формальный характер и слабо соотносятся с реальными должностными обязанностями работников, для которых они написаны;
- Иногда в инструкциях забывают указать квалификационные требования, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей;
- В должностных инструкциях часто не указывают, на основании каких показателей могут быть оценены результаты работы данного работника;
- Составление должностных инструкций поручается самому исполнителю. Сотруднику говорится: «Сам напиши на себя должностную инструкцию» или “Напиши инструкцию,

взяв за образец эту». В таком случае велика опасность того, что исполнитель, зная все тонкости своей работы и пути сокращения рабочей нагрузки, может написать инструкцию, инструкцию, которая будет выгодна скорее ему самому, а не организации.

- Недооценка значения должностных инструкций. Руководитель считает, что бумажная работа только отвлекает его от дела, мешает его «настоящей работе». Составление должностных инструкций в этом случае превращается в отписку, и обычно такие инструкции не приносят никакой реальной пользы.
- Серьезная проблема состоит и в том, что при проведении отбора на вакантные должности работники, проводящие отбор, часто обращаются не к соответствующим должностным инструкциям, а ограничиваются лишь выяснением степени соответствия кандидатов установленным формальным требованиям (стаж, образование, опыт работы и др.).

Требования к должности

Требования к должности указывают на то, какими качествами должен обладать человек, чтобы успешно выполнять данную работу: сюда входят как формальные требования (образование, опыт, технические знания и навыки, состояние здоровья), так и психологические составляющие (мотивация, ценности, установки и интеллектуальные способности, личные и деловые качества). В требования к должности могут входить также и специальные условия, такие как ненормированный рабочий день, необходимость переезда в другой город или частые командировки.

Различают подробно составленные должностные квалификации и минимальные требования к претендентам на должность.

Минимальными требованиями задаются формальные ограничения, определяющие возможность участия в конкурсе на замещение должности. Например, по должности управляющего производством в одной западной корпорации были установлены следующие минимальные требования: обязательное инженерное образование в колледже или в университете (не менее четырех лет обучения), стаж работы в управленческих должностях не менее четырех лет, в том числе в качестве линейного руководителя не менее двух лет, возраст не старше 40 лет. Минимальные требования включаются в тексты рекламных объявлений, в условия конкурса на замещение вакантной должности. Основное внимание обращают на соответствие образования и практической подготовки характеру должности.

В подробных должностных квалификационных требованиях используется ряд уточняющих характеристик. Указываются основная и дополнительная специальности;

знания, которые предполагает должность (высшее или среднее специальное образование, объем подготовки по специальности, прохождение курсов повышения квалификации по специальности, наличие ученой степени; лицензий и т.п.). Особое внимание обращается на практический опыт работы. Должностные квалификационные требования задают не только минимальный трудовой стаж, но формулируют требования к опыту работы, например, в качестве линейного руководителя либо специалиста в определенной области.

Очевидно, что найти идеального или абсолютно подходящего по всем характеристикам кандидата бывает довольно сложно или вообще невозможно. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Обеспечение процесса отбора в компании «Моторола»[1]

Комплексная система найма персонала не только обеспечивает потребности «Моторолы» в профессиональных кадрах, но и оптимизирует сроки и стоимость поиска специалиста, сводит к минимуму вероятность ошибки при заполнении вакансий.

Первым этапом является планирование (Human Asset Planning), которое непосредственно увязано с разработкой годового бюджета и позволяет компании своевременно предусматривать расходы на развитие персонала, выстраивать систему мотивации и поощрения сотрудников, улучшать условия их работы. Планирование найма персонала проводят линейные руководители совместно с отделом управления человеческими ресурсами. Учитываются цели и задачи бизнеса как на текущий период, так и на долгосрочную перспективу, определяется общая потребность в персонале (количество вакансий, план найма персонала в течение года), а также специальности, которые будут востребованы в организации в соответствии с ее бизнес-планами.

На втором этапе разрабатываются подробные описания каждой позиции, профиль выполняемой работы, профессиональные и личностные требования к кандидатам.

На этапе формирования заявки на подбор конкретного специалиста отдел управления человеческими ресурсами совместно с линейным менеджером определяет круг обязанностей и основные профессиональные требования, которые включаются в должностную

[1] Персонал-Микс, 2002, № 2, с. 118.

инструкцию. На этой базе формируется профиль должности, который состоит из перечня ключевых компетенций и необходимых квалификационных требований.

Финальным этапом является определение профиля идеального кандидата, составление перечня вопросов для структурированного интервью, а также перечня навыков и умений, которые измеряются при помощи тестов. Процесс отбора лучших специалистов на открытую вакансию состоит из нескольких стадий, и окончательное решение принимается на основании результатов всех этапов.

Хотя выбор наиболее подходящего кандидата на вакантную должность осуществляется в соответствии с ***требованиями должности*** или работы на данном участке, некоторые компании придерживаются подхода, в соответствии с которым важно найти хорошего работника, обладающего не только хорошим уровнем общей подготовки, но и необходимым набором деловых качеств. Они исходят из того, что подбирать работу для человека, а не человека для работы. Подбор кадров при таком подходе заключается не в том, чтобы находить людей с нужным опытом, а в том, чтобы, чтобы находить людей с нужным складом ума. Обычно это формулируется следующим образом: «Наша задача состоит не в том, чтобы найти готового профессионала, главное найти хорошего человека, а уж выполнению конкретной работы мы его научим». Такой подход позволяет создать благоприятную рабочую обстановку, в максимальной степени отвечающую индивидуальным склонностям, желаниям и потребностям работника. В полном объеме такой подход реализуется японскими компаниями. В условиях пожизненного найма, которым до недавнего времени было охвачено около 30% японских компаний, работников принимают в организацию на основе академических успехов, личных качеств и биографических данных. Если лояльный организации работник по каким-то причинам не справляется с порученной работой, ему всегда подберут такую работу, которая будет лучше соответствовать его способностям и наклонностям.

При приеме в организацию новых сотрудников их знакомят с обязанностями, которые им предстоит выполнять, описанными в должностных инструкциях. После ознакомления с должностными инструкциями работник расписывается в специальном журнале, находящимся в кадровой службе, подтверждая тем самым, что он ознакомлен с содержанием своей работы и готов следовать предъявляемым требованиям. Такая процедура позволяет избежать недоразумений и является юридической основой при разрешении трудовых споров.

Критерии отбора

Проблема критериев отбора является одной из основных проблем, стоящих перед разными организациями при проведении как внешнего, так и внутреннего рекрутинга. На основании каких критериев оценивать кандидатов? Какой человек нужен компании для занятия вакантной должности руководителя: высококлассный специалист или хороший руководитель? Или то и другое вместе? Или это должен быть просто исполнительный и добросовестный человек, а к его квалификации высоких требований не предъявляется?

Определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей, имеет первостепенное значение для успешного отбора действительно лучших кандидатов. Что такое критерии отбора, легче всего пояснить на конкретном примере. Рассмотрим объявление, взятое из газеты:

> *В торговую компанию требуется секретарь – помощник директора, женщина в возрасте до 30 лет, образование высшее, свободный английский, компьютер, машинопись, делопроизводство.*

Данная компания для отбора секретаря – помощника директора использует ряд критериев: возраст, образование, знание иностранного языка, компьютера и делопроизводства. Организация таким образом отсекает тех претендентов, которые не соответствуют установленным критериям: лица, не соответствующие всем критериям, рассматриваться в качестве кандидатов на должность секретаря – помощника директора не будут.

Разные компании используют разные критерии отбора. К примеру, Сергей Кожевников, один из трех топ-менеджеров «Русского радио», использует при отборе сотрудников следующие критерии: *«Обращаю внимание на наличие ума и на то, как человек владеет русским языком. Особенно это касается, конечно, ди-джеев. Ди-джей должен уметь правильно, грамотно, внятно говорить, иметь какие-то чисто профессиональные навыки. Быть яркой индивидуальностью, легким, веселым человеком, обладать здоровым чувством юмора, если же он «грузит», мы с ним прощаемся. Что касается менеджерского состава,*

то, конечно, стараемся найти лучших. Несомненно, с высшим образованием, с мозгами, с определенным опытом работы».[2]

Иногда при отборе используются неформализуемые или трудно формализуемые критерии. Например, В.В.Чуб, генеральный менеджер французской компании Bull, при наборе сотрудников в фирму опирается на следующие показатели: *«Безусловно, существует набор профессиональных критериев отбора будущих сотрудников. Это деловая репутация, образование (необязательно компьютерное), опыт работы, открытость, – я предпочитаю работать с открытыми людьми, заинтересованность в выполняемой работе, энтузиазм. Кроме того, ощущение ауры кандидата. Если от человека исходит положительная энергия, то это безусловный плюс, и наоборот. Все эти критерии оцениваются в совокупности. Личное знакомство при этом позволяет оценить кандидата более точно».*[3]

В данном случае «ощущение ауры» является неформализуемой характеристикой. Безусловно, общее впечатление от кандидата будет учитываться при принятии окончательного решения о найме того или иного кандидата. При прочих равных условиях (опыт работы, образование, интеллект и пр.) «нравится» или «не нравится» данный человек лицу, принимающему решение, будет решающим аргументом, определяющим выбор из двух или более кандидатов.

Однако следует иметь в виду, что слишком полагаться на интуицию и впечатления не стоит – при таком подходе опасность принять на работу не подходящего или «упустить» хорошего работника достаточно велика. Поэтому в некоторых компаниях стремятся вводить процедуры, направленные на уменьшение субъективизма принимаемых решений. Приведем слова руководителя службы персонала ТД «Русьимпорт» И.Е. Дудника:[4]

> *«Наша общая большая проблема в России состоит в том, что персонал подбирается по принципу: понравился или не понравился.* ***Об этом говорят практически во всех кадровых агентствах.***
>
> *Можешь биться головой об стену, доказывая руководителю, что этот специалист будет успешно работать, но если он не понравился, то ему нет места в фирме. Или, наоборот, в фирму часто попадают люди, которые не подходят на*

[2]Управление персоналом, № 10, 2001, с. 55.

[3]Управление персоналом, № 1, январь 2002, с. 12-13.

[4]Поставщик, клиент, персонал – три слагаемых успеха / Управление персоналом, 2002, № 8, с. 6-14.

имеющиеся должности. Через некоторое время этого человека приходится увольнять. В результате остаются не у дел потрясающие специалисты, которые были бы хороши на своем месте.

Мы ввели у себя в анкете графу: конкретная причина отказа. Руководитель должен конкретно написать, почему, на основании чего он отказывает данному человеку. И именно эта графа заполняется руководителями с большим трудом. Он может написать свое впечатление о человеке, но когда ему надо указать конкретную причину отказа, то он не может ее написать. Руководители начинают придумывать: низкий уровень квалификации и др. Но нужна конкретика. В чем проявляется низкая квалификация? По тестам проверили – нормальная, профессиональное задание – нормально, опыт работы хороший. В чем низкий профессионализм? Просто человек не нравится, но написать не нравится, значит, расписаться в собственном бессилии».

Требования к критериям отбора

Если в основу решения об отборе кладутся определенные характеристики кандидатов, выступающие в качестве критериев отбора, то для снижения вероятности ошибок эти характеристики должны отвечать определенным требованиям. Среди важнейших требований, которым должны отвечать критерии отбора, можно выделить следующие:

- валидность,
- полнота,
- надежность,
- различительная способность,
- необходимость и достаточность критериев.

Валидность критериев отбора. Валидность критериев означает, что критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор. Если при отборе используются критерии, обладающие низкой валидностью, то это может явиться источником ошибок. К примеру, если производить отбор на должность секретаря на основании внешних данных, то будет неудивительно, если в ряде случаев такие секретарши не будут справляться со своей работой. Привлекательная внешность сама по себе не гарантирует наличие способностей или навыков, необходимых для хорошего выполнения работы.

Конечно, может попасться и отличный работник, но это скорее будет случайностью или везением, а не результатом целенаправленного поиска и отбора.

Полнота критериев. Требование полноты критериев, используемых при отборе, означает, что они должны учитывать ***все*** ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям. Например, если при отборе руководителя отдела опираться только на опыт и профессиональные знания кандидата, не учитывая его деловых качеств и умения работать с людьми, то есть опасность назначить на руководящую должность человека, который не сможет работать с подчиненными и добиваться от них необходимого уровня результативности и сотрудничества.

Надежность критериев. Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случайными.

Высокая различительная способность. Критерии, используемые при отборе, должны легко устанавливать различия между кандидатами (отделять подходящих от неподходящих).

Необходимость и достаточность критериев. Не следует усложнять процедуру поиска и отбора претендентов на заполнение той или иной вакансии, излишне сокращая число возможных кандидатов и включая в число критериев такие, которые не являются ***необходимыми или обязательными*** для прогноза успешной работы в должности. Например, если на должность секретаря искать красавицу, с высшим лингвистическим образованием (желательно МГУ), знанием двух языков, компьютера, делопроизводства, этикета, то поиск и отбор на основании таких критериев превращается в крайне сложную задачу. Важным условием для замещения имеющейся вакансии наилучшей кандидатурой является наличие достаточного числа претендентов, отвечающих минимальным требованиям должности. При этом число кандидатов на одно вакантное место может колебаться от нескольких человек до нескольких десятков.

«Иногда руководители перебарщивают – они хотят иметь непременно эксклюзивных сотрудников, – считает руководителя службы персонала ТД «Русьимпорт» И.Дудник. – Очень часто предполагаемую работу может выполнять нормальный человек со средним уровнем профессиональной подготовки. И стоит он дешевле на рынке, и найти его можно

быстрее. Пример из моей практики: «Подберите мне секретаря в отдел. Обязателен совершенный английский язык, профессиональное знание компьютера. Стоимостью, условно условно говоря, 400 рублей». Я спрашиваю, а зачем вам секретарь с совершенным английским языком: Отвечают: «Нам там иногда факсы приходят раз в три месяца». Таких примеров очень много, когда требования к человеку не соотносятся с рыночными реалиями жизни»[5].

Желание работодателя взять на работу человека с высшим образованием вполне понятно. Высшее образование гарантирует определенный культурный уровень претендента, и этот уровень важен не только для работников, непосредственно связанных с обслуживанием клиентов (например, в торговле или в гостиничном бизнесе). Дипломированный специалист легко осваивает навыки, необходимые для работы, и при найме его часто предпочитают менее образованному человеку, уже имеющему профильный опыт.

К примеру, в Торговом доме «На Смольной» на должность продавца-консультанта принято брать людей с высшим образованием. «Продавец должен уметь дать грамотную консультацию», – говорит Надежда Арапова, психолог ТД «На Смольной». А вот опыт работы для соискателей здесь не обязателен. Человек, сдавший множество экзаменов за время учебы в вузе, лучше справляется с любыми возникающими проблемами, чем даже опытный продавец без образования.

Однако при установлении критериев отбора также не следует забывать о проблеме «переобученности» или «переобразованности» работников, которая возникает в случае, когда работник «слишком хорош», имеет слишком высокую квалификацию для данной работы, когда реальная работа требует меньше того, что умеет или может работник.

Не секрет, что зачастую люди с высшим образованием сами предлагают себя на неквалифицированную работу, если их высокая квалификация остается невостребованной. Но это не значит, что такое положение вещей их устраивает. Человек в этом случае редко бывает доволен, работа его не удовлетворяет, он делает ее недостаточно качественно. Начинаются обиды и претензии, не всегда обоснованные, что создает неблагоприятную атмосферу в коллективе. Следствием этого является достаточно быстрое снижение его удовлетворенности работой вплоть до увольнения работника еще до окончания периода адаптации.

[5] Поставщик, клиент, персонал – три слагаемых успеха / Управление персоналом, 2002, № 8, с. 6-14

Многие западные организации учитывают эту проблему в практике отбора кадров. Примером может послужить эпизод, свидетелем которого был корреспондент журнала «Эксперт»[6].

Руководитель одного из ведущих рекрутерских агентств с плохо скрываемой обидой спрашивал менеджера по персоналу филиала крупной западной фирмы, торгующей электроникой: «Неужели я вам прислал плохих кандидатов?» Ответ был обескураживающим: «Вы прислали слишком хороших. Мы были бы счастливы, если бы эти люди работали у нас, но сейчас наша фирма не сможет предоставить им достаточных возможностей для карьеры, и через несколько месяцев они просто уйдут».

Ниже приведен пример, который в несколько утрированной форме показывает, во что превращают поиск и отбор работников в некоторых организациях при установлении слишком жестких критериев отбора.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ПО ПАРКИНСОНУ

Предположим, нам потребовался премьер-министр...

Первым делом мы устанавливаем, какими качествами должен обладать премьер-министр. В разных случаях качества эти разные, но все же надо на их счет договориться и зафиксировать это. Предположим, мы решили, что эти качества: 1) энергия, 2) смелость, 3) патриотизм, 4) опыт, 5) популярность и 6) красноречие. Проблема состоит в том, что любой соискатель найдет их у себя. Конечно, можно осложнить дело, уточнив требования: 4) *опыт в укрощении львов* и 6) *умение красноречиво говорить по-китайски*, но это не наш путь. Мы хотим, чтобы это были не редко встречающиеся качества, а чтобы они проявлялись в высшей степени, другими словами, чтобы соискатель был *самым* энергичным, самым смелым, самым большим патриотом, самым опытным, самым популярным и самым красноречивым в стране. Такой человек – **один**, и именно он нам нужен. Значит, надо составить объявление так, чтобы исключить других соискателей.

Выйдет примерно следующее:

Требуется премьер-министр Руритании. Рабочие часы – с 4 утра до 11.59 вечера. Соискатель должен выдержать три раунда с чемпионом мира в тяжелом весе (в

[6] Краснова В., Коваль И. Требуются квалифицированные продавцы – и покупатели. / «Эксперт», 1995, № 2, с 24.

перчатках). По достижении пенсионного возраста (65 лет) – мученическая смерть во имя родины. Если соискатель соберет меньше 75% голосов при опросе общественного мнения, он будет уничтожен. Кроме того, соискатель должен обратиться с проповедью к верующим и склонить их к изучению рок-н-ролла. В случае провала – уничтожение.

Собеседование состоится в спортклубе 19 сентября в 11.15. Перчатки выдаются, кеды, майку и спортивные трусы – свои.

Заметьте, что это объявление разом освобождает от хлопот, связанных с анкетами, справками, фотографиями и организацией собеседований. Если все написать как следует, придет только один соискатель и сможет сразу приступить к работе. А если не придет никто? Значит, мы завысили требования, и надо переписать объявление. То же самое небольшое объявление предложим в измененном виде. Например, 95% заменим на 85, 75 – на 65, а три раунда – на два. И так далее, пока соискатель не придет.

Предположим, однако, что придут двое или трое. Это покажет, что допущен промах в научных расчетах. Быть может, мы слишком занизили проценты – должно быть 87 и 66. Как бы то ни было, дело плохо. В приемной два, а то и три соискателя. Надо выбирать, а мы не вправе рисковать.

Можно, конечно, начать испытания и отсеять менее достойных. Но есть и более быстрый путь. Допустим, у всех троих есть нужные качества. Остается прибавить еще одно и провести простейшую проверку. Мы спрашиваем какую-нибудь девицу (машинистку или секретаршу): «Кто из них вам больше нравится?» Она ответит – и вопрос решен.

Нам возразят, что мы полагаемся здесь на случайность, как бы бросаем монету. Но это не так. Мы ввели новое качество – мужскую привлекательность.

Кстати, описанное не является такой уж фантастикой. К примеру, руководство японской компании «Тоа токусю деки», прежде чем принять на работку выпускников университета, подвергало их своеобразному экзамену: их отвозили на необитаемый остров Мацу, считая, что в таких условиях за короткое время можно составить полное представление о новичках, определить их склонности, достоинства и недостатки, а также выявить лидеров. На острове нет электричества, нет телефона и водопровода. Каждому молодому специалисту разрешают взять с собой (на выбор) 15 предметов и пять спичек. Программа рассчитана на то, чтобы будущие служащие компании в ситуации, близкой к

экстремальной, смогли преодолеть растерянность и стресс, найти общий язык с партнерами, суметь совместить личные интересы с интересами коллектива.

А вот более близкий для нашей страны пример. Один из претендентов разместил свои впечатление об одной из компаний на сайте www.antijob.nm.ru: «Компания «Текс» ежемесячно размещает рекламу о приеме на работу во всевозможных печатных изданиях с кучей вакансий. Тем не менее, несмотря на то, что у них, по моим прикидкам, перебывало полгорода, никак не могут отыскать устраивающие их персоналии. Может, они ищут ангелов с крылышками, но, при желании, из тысячи человек можно отыскать ОДНОГО, полностью подходящего по всем параметрам, или изменить эти параметры в сторону упрощения или сделать еще чего-нибудь, но нанять в итоге человека. Создается впечатление, что служба персонала этой компании таким образом доказывает начальству свою нужность, но соискатели-то здесь причем? Да, и при посещении этой конторы вас заставят посидеть в их кофейнике часа два (все-таки очередь!!!), заполнить анкету, где разве что о родственниках за рубежом не спрашивают, а потом через три-четыре часа отправят вас восвояси, пообещав «перезвонить, если что...».

Разработка и установление критериев отбора

Для того чтобы более точно устанавливать степень пригодности кандидатов к выполнению конкретной работы, критерии отбора должны быть тесно увязаны с содержанием работы по той вакансии, на которую осуществляется отбор. Ниже приводится пример из опыта работы немецких банков, показывающий как связаны между собой критерии, на основании которых осуществляется оценка кандидатов и та должность, на которую проводится отбор. Множественность критериев определяет и комплексную оценку кандидатов, для которой используются разнообразные методы отбора.

КРИТЕРИИ ОТБОРА БАНКОВСКИХ РАБОТНИКОВ В ФРГ[7]

Требования к должности базируются на том, что изменяются взаимоотношения между банком и предпринимателем. Раньше предприниматель обращался в банк за кредитом и обосновывал свою просьбу. В настоящее время банк сам ищет клиентов и предлагает кредит. В банке появляется новая функция и должность специалист по продаже кредитов. Он должен

[7] По материалам: Волгин А.П., Митирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). – М.: Изд-во «Дело», 1992.

хорошо знать рыночную ситуацию, стратегию развития фирм, обладать коммуникабельностью, инициативностью и быть критичным.

Определение целей и требований к работе позволяет сформулировать необходимые формальные критерии и ограничения к подбору кандидатов на соответствующие должности. Обязательными критериями являются: возраст (до 30 лет), общее образование в области экономики и организации производства. Кандидат должен иметь специальные знания в области прогнозирования развития организаций, иметь навыки составления и анализа балансовых отчетов и др. Исключающими критериями является иностранное гражданство и женский пол. Практика показывает, что нежелательно иметь дело с иностранцами, поскольку им, как правило, трудно устраивать деловые контакты с клиентами. В то же время иногда на работу принимаются иностранные специалисты, главным образом из Голландии и Франции.

Далеко не всегда те критерии, на основании которых будет осуществляться отбор кандидатов на имеющиеся вакансии «лежат на поверхности». В ряде случаев для установления критериальных показателей требуется проведение специальной работы, а иногда специальных исследований. Существует несколько основных методов установления критериев отбора:

1. Проведение обследования всех поступающих на работу по данной специальности (без предварительного отбора) с использованием батареи медико-психологических методов. Через несколько месяцев на основании сравнительного анализа рабочих показателей новых работников устанавливаются показатели, по которым различаются успешные и неуспешные сотрудники. Эти показатели берутся за основу при установлении критериев, способных прогнозировать профессиональную успешность. Впоследствии эти критерии используют в ходе отбора на соответствующие должности.
2. Выделение среди работников организации, уже работающих по данной специальности, группы успешных и группы неуспешных (например, выполняющих установленную норму выработки и не справляющиеся с ней). Медико-психологическое обследование позволяет установить показатели, по которым существуют достоверные различия между сравниваемыми группами. Эти показатели и выступают впоследствии в качестве критериев отбора.

3. Анализ должностных инструкций и требований к должности, уже рассмотренные выше, также широко используются для определения важнейших критериальных показателей, определяющих успешную работу в данной должности, на данном рабочем месте.
4. Существенную помощь в уточнении критериев отбора может оказать анализ рабочей ситуации, в которой предстоит работать кандидату в случае успешного прохождения отбора.

Критерии, используемые при отборе, могут быть уточнены и дополнены в процессе анализа рабочей ситуации. Ниже на рис. 3 представлены основные составляющие рабочей ситуации, которые следует учитывать при уточнении или выработке критериев отбора.

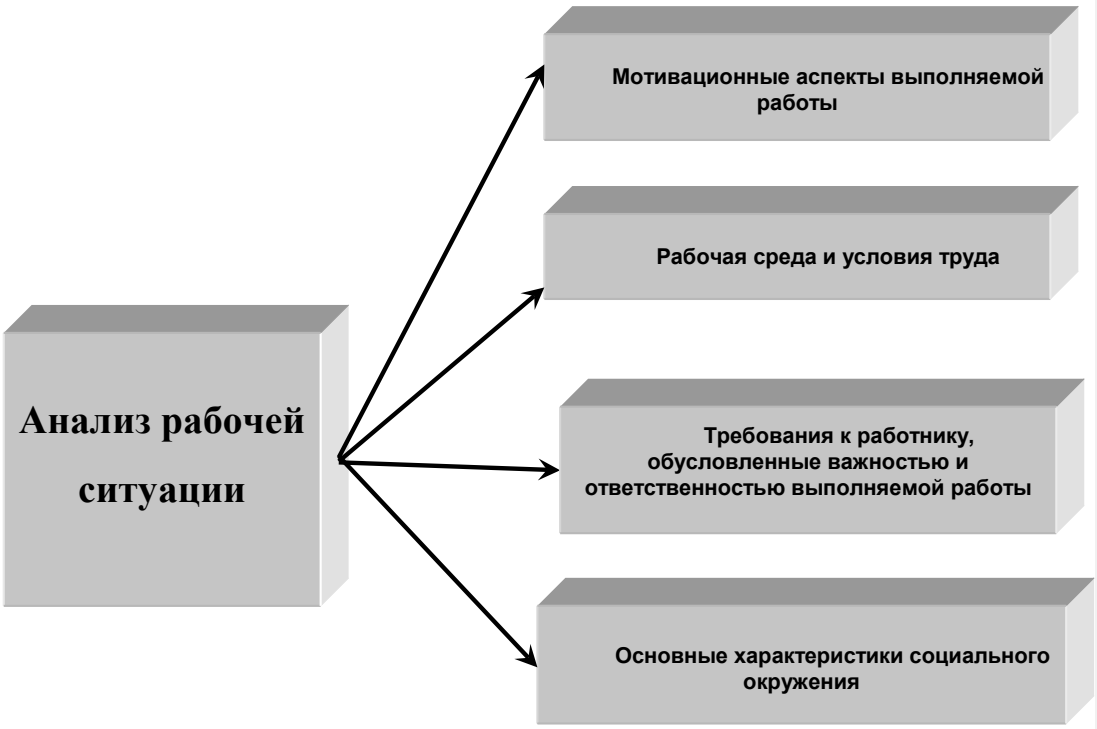


Рис. 3. *Анализ рабочей ситуации*

Мотивационные аспекты выполняемой работы. Особое значение мотивационные аспекты работы имеют тогда, когда необходимо решить вопрос о привлечении наиболее перспективных кандидатов. Кроме того, чем более сложной или чем менее привлекательной является работа, тем большее значение имеет использование дополнительных стимулов, способных привлечь наиболее достойных потенциальных кандидатов. Так, если приглашаются работники для работы, связанной с повышенной опасностью, то, компенсируя демотивирующие аспекты работы, кандидатов информируют о льготах, существующих доплатах и тех преимуществах, которые они получают, если будут приняты на работу.

Рабочая среда и условия труда. Значимость и «вес» критериев, используемых при отборе, зависят от тех характеристик рабочей среды и условий работы, в которых будет выполняться работа. Например, требования к кандидату на вакансию секретаря, работа которого состоит в ответах на телефонные звонки, будут отличаться от требований к кандидату, которому преимущественно придется работать с компьютером.

Важность и ответственность работы определяют тот набор требований, которые организация предъявляет к работнику, занимающему данную должностную позицию. Это в свою очередь определяет те характеристики, те качества, на основе которых отбирают одних кандидатов и отказывают другим. Так, набор требований к кандидату на вакантную должность руководителя подразделения, которое, по планам руководства, должно сыграть ключевую роль в повышении конкурентоспособности компании, будет иным, чем к кандидату на вакансию руководителя вспомогательного подразделения (транспортного, складского, ремонтного).

Основные характеристики социального окружения (психологический климат в рабочей группе, уровень взаимопонимания и сотрудничества среди работников, с которыми придется взаимодействовать работнику, занимающему данную должностную позицию), позволяют уточнить требования к кандидату.

Таким образом, анализ рабочей ситуации дополняет анализ работы и позволяет уточнить не только критерии отбора, их значимость и «вес» для принятия окончательного решения, но и те шаги, которые могут быть предприняты для того, чтобы «не упустить» наиболее перспективных кандидатов, чтобы сделать данную работу достаточно привлекательной в глазах соискателей.

Внешний и внутренний рекрутинг

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников. ***Внешний рекрутинг*** – это заполнения вакансий за счет привлечения кандидатов со стороны, ***внутренний отбор*** **–** заполнение вакансий за счет работников, уже работающих в организации. При этом различаются не только источники поступления кандидатов для заполнения имеющихся вакансий, но и используемые при этом методы. Процесс отбора, ориентированный на использование внешних источников рабочей силы, включает в себя ряд этапов, каждый из которых решает свои задачи и отличается специфическими процедурами, методами и приемами работы.

Роль ***внутреннего рекрутинга***, то есть подбора на имеющиеся вакансии работников, уже работающих в организации, сегодня многими предприятиями серьезно недооценивается. Внутренний рекрутинг – это одна из составных частей кадровой политики, ориентированной на развитие работников и получение от них максимальной отдачи. При опоре на внутренний рекрутинг компания создает условия для профессиональной карьеры и профессионального

развития собственных работников. Создание такой практики, которая формирует у работников твердую уверенность в возможности сделать карьеру, не покидая компании – это неиссякаемый источник повышения приверженности персонала своей организации.

Кадровая политика организации, ориентированная на расширение практики заполнения возникающих вакансий за счет работников организации, требует большой подготовительной работы. При этом начинать приходиться с устранения препятствий, мешающих развертыванию системы внутреннего рекрутинга. К таким препятствиям можно отнести следующие:

1. Отсутствие разработанной системы оценки рабочих показателей, рабочих достижений, позволяющей формировать достойный кадровый резерв.
2. Плохо поставленная практика информирования работников о вакансиях, имеющихся в подразделениях организации. Например, такая безусловно успешная и высокоэффективная организация как “Белгородэнерго» столкнулась в свое время с трудностями в сфере внутреннего рекрутинга именно из-за того, что на предприятии не было разработано четкой системы информирования работников предприятия об имеющихся вакансиях.
3. Отсутствие документов, регламентирующих внутренний рекрутинг, и плохая организация соответствующих процедур.

Идеальным случаем следует считать ситуацию, когда ответ на вопрос, каким образом сочетать внешний и внутренний рекрутинг при заполнении вакансий, дает разработанная, одобренная руководством и письменно зафиксированная политика компании в сфере управления персоналом.

Когда организация берет человека со стороны, особенно если этот человек длительное время не мог найти работу по специальности, она может сыграть на его достаточно тяжелом материальном положении и психологическом состоянии. Многомесячные безрезультатные поиски работы часто приводят к тому, что человек теряет веру в себя, снижает свои требования к месту работы, к работодателю. Это дает возможность работодателям понижать уровень оплаты труда, отказываться от ряда социальных гарантий для персонала. Многие работодатели считают, что для них проще найти нового работника, чем пытаться удержать старого. «Мы никого не держим! За забором очередь стоит желающих работать».

Но значит ли это, что людей не надо удерживать?

Сейчас многие компании особенно нуждаются в притоке свежих сил и новых творческих идей, поэтому эффективная организация отбора не только призвана обеспечить

выживание компании, но и закладывает фундамент ее будущего процветания и способность победить в борьбе с конкурентами.

Стоит вспомнить, что еще в начале XX века Анри Файоль рассматривал стабильность кадрового состава компании как один из важнейших принципов эффективного управления. Не следует забывать и о тех издержках, которые связаны с увольнением старых и набором новых работников. Эти издержки могут достигать полугодового (и более) оклада «заменяемых» работников.

Издержки в результате увольнения работников и необходимости приема на работу людей со стороны складываются из следующих потерь:

1. Работник, задумавший уволиться или уже подавший заявление об увольнении, как правило, работает хуже.
2. У работников, решивших оставить компанию, как правило, ухудшается отношение к организации и к ее руководству. Это может проявляться в их склонности отрицательно влиять на других работников, на их ценности, нормы поведения и трудовую мотивацию.
3. Увольняющиеся работники могут нанести организации определенный ущерб, связанный с их знанием коммерческой или конфиденциальной информации. Это может быть и воровство, в основе которого лежит снижение внутренних обязательств перед компанией.
4. На поиск и отбор новых работников организация вынуждена тратить часто весьма значительные средства (особенно если речь идет о поиске руководителей).
5. Новый работник требует к себе повышенного внимания, отвлекая непосредственного руководителя и/или закрепленного за ним наставника от выполнения их собственной работы.
6. Часто новый работник не может приступить к выполнению своих обязанностей без предварительного обучения, что также требует определенных затрат со стороны организации.
7. На первых порах работа новичка менее производительна и чревата браком, повышенным риском ошибок или действий, способных вызвать аварию или поломку оборудования. Это также влечет за собой иногда очень значительные издержки.

Как внешний, так и внутренний рекрутинг имеют свои плюсы и свои минусы. В таблице 1 сравниваются основные плюсы и минусы этих двух подходов.

Таблица 1

Плюсы и минусы внешнего и внутреннего рекрутинга

Тип рекрутинга	*Основные преимущества*	*Недостатки*
Внутренний	• Улучшает моральный дух у работников, получивших повышение • Поднимает моральный дух у персонала, который видит для себя возможности повышения по службе • Дает возможность руководству лучше оценить способности «внутренних» претендентов • Требует меньших затрат, чем внешний	• Вызывает проблемы у тех работников, которых обошли с повышением • Может оголить отдельный участок работы, когда забирают человека из одного подразделения, чтобы заполнить вакансию в другом
Внешний	• Вносит «свежую кровь» и новые идеи в компанию • Дает возможность работодателю увидеть, как обстоят дела вне компании • Иногда это дешевле, чем обучать или переобучать уже имеющихся работников • Выступает как форма рекламы для компании	• У новых работников могут возникать трудности при адаптации к культуре, сложившейся в организации, и к стилю управления • Могут возникнуть психологические проблемы, из-за того, что работники понимают, что у них нет перспектив повышения в должности • Вхождение в новую должность для работников, нанятых со стороны, может потребовать больше времени, чем для «своих» • Период вхождения в новую должность чреват снижением производительности

ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ РЕКРУТИНГ В КОМПАНИИ «РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ»[8]

В период создания компании, когда в сжатые сроки необходимо было решить множество проблем, «РусАлу» приходилось привлекать к работе специалистов «со стороны».

[8] Василевский О.Ю., Семенюк Д.В. У каждого человека должен быть шанс изменить свою жизнь. Под «увеличительным стеклом» опыт компании «Русский алюминий» / Управление персоналом, 2002, № 8, с. 33-34.

Прекрасно разбирающиеся в финансовых, экономических и юридических вопросах, обладающие хорошими знаниями в определенной сфере бизнеса, такие сотрудники зачастую не были знакомы со спецификой алюминиевой отрасли. Период их адаптации в компании был достаточно длителен, а связанные с ним издержки – высоки. Сегодня процесс формирования холдинга практически завершен, наступил этап его интенсивного развития. Перед «Русским алюминием» стоят новые задачи, которые диктуют необходимость иного подхода к подбору персонала на ключевые должности. Руководство компании связывает будущее «РусАла» с менеджерами, которые не только владеют широкими экономическими познаниями, современными методами управления, высоким творческим потенциалом, но и не понаслышке знают алюминиевое производство. Поэтому искать перспективных сотрудников, способных дорасти до уровня высококлассных управленцев, холдинг намерен среди работников собственных предприятий.

К сожалению, во многих российских компаниях все еще недооценивают те преимущества, которые внутренний отбор имеет перед внешним. В первую очередь речь может идти о следующих преимуществах:

1. При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в организации, мы имеем дело с работниками, которые хорошо знают организацию и тех, кто в ней работает, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы или к новой должности.
2. Такая политика повышает приверженность персонала организации и стимулирует работников к большей отдаче в работе.
3. Внутренний отбор обходится значительно дешевле, требует меньших затрат, чем внешний.

Внутренний отбор часто используется при подборе руководителей.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ВНЕШНЕГО КАДРОВ

Большинство российских организаций при удовлетворении количественной и качественной потребности в кадрах использует преимущественно внешний рекрутинг. При этом им приходится решать две задачи: ***привлечение*** достаточного числа кандидатов, отвечающих установленным формальным требованиям, и ***отбор*** лучших из них. Процесс отбора, ориентированный на использование внешних источников рабочей силы, включает в себя ряд этапов, каждый из которых решает свои задачи и отличается специфическими процедурами, методами и приемами работы. Ниже приводятся основные этапы внешнего отбора.

Поиск претендентов

- Реклама в средствах массовой информации
- Контакты со средними и высшими учебными заведениями
- Обращение в рекрутинговые агентства
- Обращение в службы (центры) занятости
- Интернет
- Личные контакты работников организации

Формирование базы данных

Создание и регулярное обновление списка кандидатов на вакантные должности

Сбор предварительной информации от кандидатов

- Изучение сведений, приведенных в резюме кандидата
- Предварительное собеседование
- Заполнение стандартной формы «Сведения о кандидате»
- Прием резюме и рекомендаций от кандидатов

Проверка информации, полученной от кандидатов

- Информация с прежних мест работы и учебы
- Проверка рекомендаций и сведений, приведенных в резюме и в стандартной форме

Оценка кандидатов

- Личностные опросники
- Тесты интеллектуальных способностей
- Тесты на оценку специальных способностей и уровня профессиональных знаний и навыков
- Групповые методы отбора
- Решение проблемных ситуаций и др.

Оценка информации о состоянии здоровья

Кандидат предоставляет справки по установленной форме из в поликлиники по месту жительства, из кожно-венерологического, психоневрологического диспансеров

В случае необходимости проведение полного диспансерного обследования

Серия последовательных интервью

- Со специалистом отдела персонала
- С руководителем подразделения, в котором имеется вакансия
- Со специально созданной комиссией (если это предусмотрено процедурой отбора данной категории работников

Окончательное решение о зачислении на работу

На практике содержание процесса отбора на каждом этапе, а также последовательность этапов могут меняться в зависимости от характера деятельности организации, от специфики вакантной должности, от возможностей кадровой службы и т.д. Например, тестированию обычно не подвергают работников, претендующих на относительно простые работы, для которых не требуется специальное обучение (например, грузчики, разнорабочие), либо, наоборот, на работу, которая требует высокого уровня профессионализма (например, юристы, преподаватели). Справку о состоянии здоровья отдел персонала (отдел кадров) запрашивает, как правило, для профессий, требующих определенного уровня развития физических качеств (например, охранники, работники милиции), или для профессий,

имеющих дело с продуктами питания (продавцы, работники сферы общественного питания, работники детских дошкольных учреждений).

Сложившийся в условиях пост-социалистической экономики рынок труда характеризует ряд особенностей. На первом плане, конечно же, стоит переизбыток рабочей силы и достаточно высокий уровень безработицы, особенно среди людей старше 40 лет. По оценкам экспертов, на сегодняшний день с учетом скрытой безработицы, число безработных в России может достигать 30 миллионов.

Независимо от типа организации и имеющихся вакансий, для успешного отбора новых работников следует тщательно планировать процесс отбора и готовиться к его проведению. Если речь идет о конкурсном отборе, когда количество претендентов превышает число имеющихся вакансий, то процесс отбора строится таким образом, чтобы каждый из его этапов выполнял функцию сита, последовательно отсеивая кандидатов, которые либо не удовлетворяют установленным минимальным требованиям, либо по тем или иным критериям уступают другим участникам конкурса (рис. 4). При этом, важно, чтобы до того, как кандидаты подойдут к наиболее сложным и требующим больших затрат времени процедурам отбора, в числе претендентов остались лишь те соискатели, которые по всем установленным характеристикам полностью устраивают работодателя.

Этапы процедуры Выявляемые характеристики

Рис. 4. *Воронка отбора*

Этапы внешнего отбора, указанные на схеме, предполагают использование

соответствующих методов – это методы, которые позволяют на каждом этапе отсеивать неподходящих и выявлять наиболее перспективных кандидатов.

При этом для определенных должностей или профессиональных групп на первый план могут выходить разные этапы отбора. Так, проверка сведений и рекомендаций, предоставляемых кандидатами, имеет особое значение для профессий, предполагающих материальную или финансовую ответственность. Для работников, эксплуатирующих сложную и дорогую технику, в первую очередь имеет значение наличие соответствующих профессиональных знаний и навыков.

Работа по поиску подходящих людей начинается на основе заранее сформулированных требований к кандидатам, основанных на должностных инструкциях и на требованиях к должности.

Поиск и привлечение подходящих кандидатов

Привлечение наиболее перспективных кандидатов – важнейшая задача, призванная повысить качество того человеческого материала, из которого будет производиться отбор для заполнения вакантных должностей. Прежде чем приступить к решению вопроса о привлечении кандидатов для заполнения вакансий в подразделениях компании, специалистам, отвечающим за поиск и отбор персонала, необходимо быть готовыми ответить на три вопроса:

- Где можно найти подходящих кандидатов на заполнение имеющихся вакансий?
- Как их привлечь для участия в процедурах отбора?
- Как заинтересовать их работой в организации?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо знание рынка труда, источников рабочей силы и методов поиска кандидатов на имеющиеся вакансии.

Выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от направления деятельности организации, от финансовых средств, выделяемых на подбор персонала, от имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена данная вакантная должность.

Руководитель службы персонала ТД «Русьимпорт» И.Дудник выделяет три оси при отборе персонала[9]:

[9] Поставщик, клиент, персонал – три слагаемых успеха ТД «Русьимпорт» / Управление персоналом, 2002, № 8, с. 6-14

- ось качества сотрудника;
- стоимость этого сотрудника;
- время, которое можно потратить на его поиски, подбор, адаптацию и введение в должность.

Если задача ставится экстренно – найти человека, то организация должна быть готова к тому, что за срочность придется заплатить большие деньги. Если мы хотим хорошего специалиста на не слишком большие деньги, то руководство должно быть готово к тому, что на это потребуется много времени. Мы будем искать, перебирать, пока, наконец, не найдем такого человека, кто согласится работать за такие деньги и будет отвечать нашим требованиям. И, наконец, если руководитель хочет найти человека быстро и недорого, то он должен понимать, что нужно взять человека более низкого качества.

Источники рабочей силы

Возможными источниками рабочей силы являются:

- службы (центры) занятости, биржи труда, ярмарки вакансий;
- рекрутинговые агентства,
- Интернет
- школы, гимназии, колледжи
- средние специальные учебные заведения
- высшие учебные заведения
- личные знакомства (контакты) людей, работающих в организации;
- самостоятельное обращение в организацию людей, ищущих работу
- переманивание лучших работников из других организаций – «охота за головами».

В зависимости от источников рабочей силы, на которые преимущественно ориентируется компания при поиске кандидатов на заполнение имеющихся вакансий, меняется и способ контакта с ними. Это может быть реклама в средствах массовой информации, обращение в рекрутинговые агентства, посещение учебных заведений, контакт через Интернет или приглашение на собеседование в компанию, переданное через кого-то из штатных сотрудников, помещение соответствующих объявлений на стендах у проходной предприятия, в учебных заведениях.

Службы занятости, ярмарки вакансий

Государственная служба занятости – самый крупный оператор на рынке труда, имеющий одновременно несколько тысяч вакансий. Большинство из них – для рабочих и специалистов на отечественных промышленных предприятиях, крупных государственных и мелких частных компаниях. Службы занятости также специально занимаются такими категориями граждан, как несовершеннолетние, пенсионеры и инвалиды. Эти категории имеют свою специфику и требуют особого внимания. Им надо подобрать дело с учетом физического состояния и медицинских рекомендаций, гарантировать специально оборудованное рабочее место, психологическую помощь и поддержку. К сожалению, на сегодня общая результативность работы службы не очень высока, но для многих людей это один из реальных шансов получить рабочее место.

Одним из направлений деятельности службы занятости является проведение ярмарок вакансий. Это бурно развивающееся направление, которое дает реальный шанс найти устраивающую их работу многим безработным.

Биржи труда, являясь платным аналогом Государственной службы занятости, собирают, систематизируют и представляют по запросу работодателей информацию о гражданах, желающих найти работу по определенной специальности. Соискатель обычно платит небольшую сумму за постановку на учет в базу данных либо за платное психологическое тестирование. Иногда плата взимается позже – за направление на собеседование к работодателю или в виде определенного процента от оклада после трудоустройства (от 10 до 30% в момент начала работы). Отбор проходит по заданным простым формальным признакам (пол, возраст, образование, опыт работы) из имеющейся базы данных кандидатов.

Для работодателей обращаться на биржу имеет смысл, если в компании есть специалист, занимающийся последующим отбором кандидатов, или можно пожертвовать качеством подбора ради скорейшего заполнения стандартного рабочего места. Через биржи труда удобно искать специалистов массовых профессий с невысокой квалификацией и не претендующих на высокую зарплату.

Рекрутинговые агентства

Рекрутмент как особый вид предпринимательской деятельности появился на Западе в начале 50-х годов, а в России он получил широкое распространение лишь совсем недавно. Девяностые годы заложили в России основу новой системы поиска и отбора персонала,

которой не существовало и не могло существовать в СССР. Появился рынок трудовых ресурсов, и у значительного числа организаций возникла потребность в профессиональных услугах по поиску и отбору персонала. Это привело к появлению в крупных городах – то есть там, где в избытке можно найти кандидатов для заполнения имеющихся вакансий – большого числа рекрутинговых агентств (в Москве их в конце 90-х годов было более 200, в Петербурге более 100).

Рекрутинговые агентства предлагают платные услуги по подбору персонала, осуществляемые независимой структурой по заказу компании-работодателя. Задача рекрутера – найти, отобрать и представить заказчику для принятия окончательного решения о найме требуемое количество кандидатов на вакантные должности.

Принципиальное отличие коммерческих бирж труда от рекрутинговых агентств лежит в источниках их финансирования.

Для *рекрутингового агентства* заказчиком является компания-работодатель, который обычно по факту найма компенсирует расходы, связанные с привлечением, оценкой и отбором персонала. Оплата услуг рекрутеров происходит после принятия работодателем решения о найме специалиста. В случае если представленный кандидат в течение стандартного испытательного срока будет уволен по инициативе администрации, агентство берет на себя обязательство бесплатной однократной замены данного сотрудника. Этот «гарантийный срок» дает заказчику уверенность, что его кадровая проблема будет решена даже в случае, если кандидат, предложенный агентством, проработав некоторое время, будет признан неподходящим. Когда цена рабочего места высока, а сроки поджимают, лучше обращаться к услугам рекрутинговых агентств. По сравнению с биржами время отклика будет несколько большим, но это компенсируется качеством кандидатов. Существующие методики позволяют организовать целевой поиск кандидатов, даже если специалисты такого рода в настоящий момент отсутствуют в базах данных агентства.

По разным оценкам, к услугам рекрутинговых агентств обращается от 30 до 40% российских организаций-работодателей. По каким причинам они обращаются в них? Для чего вообще нужны рекрутинговые агентства?

Среди наиболее важных задач, которые позволяет решить обращение в рекрутинговые агентства, в первую очередь можно выделить следующие:

1. Достаточно сложная задача поиска и отбора передается организации, специализирующейся на работе в этой области. Это позволяет экономить деньги, что

особенно важно для организаций небольшого и среднего размера, которые не могут позволить себе иметь в штате специалиста-психолога, обладающего необходимой квалификацией для организации всего процесса поиска и отбора.

2. Обращение в рекрутинговые агентства позволяет экономить время, так как, с одной стороны, рекрутинговые агентства имеют достаточно обширные базы данных по разным специальностями, должностям и направлениям деятельности, а с другой, – они могут хорошо организовать процесс оценки и отбора кандидатов. Это соображение выходит на первый план при необходимости срочного заполнения появившейся вакансии. В случае поиска массовых специальностей – программистов, секретарей, менеджеров, или же когда к претендентам предъявляются главным образом слабо формализуемые требования (инициативность, предприимчивость, настойчивость и др.), начинается шквал звонков и претенденты заваливают отдел персонала пачками резюме. В таком случае задача выбора нужных людей требует очень значительных затрат времени и сил, и многие организации поручают предварительный отбор рекрутинговым агентствам. Окончательный выбор подходящего кандидата остается за работодателем.
3. Рекрутинговые агентства могут проводить при необходимости тщательную квалифицированную проверку достоверности всех сведений, представляемых кандидатами. Такие проверки просто необходимы для многих должностей (особенно для должностей с высоким уровнем материальной ответственности).

Как рекрутинговые агентства организуют свою работу? После получения заказа из компании сотрудники агентства выбирают из своей базы данных перспективных кандидатов (это может быть 50 и больше человек). Если есть такая необходимость, агентство может дать рекламное объявление в средствах массовой информации. Рекрутинговые агентства, как правило, сами осуществляют предварительный отсев соискателей, проводя индивидуальные интервью и отбор с учетом требований, предъявляемых организацией-заказчиком. В результате заказчику предлагается нескольких кандидатур для выбора человека, наиболее подходящего для имеющейся вакансии.

Диапазон цен на услуги по подбору персонала среднего звена – от 1 до 6 месячных окладов, установленных для этой должности. При этом около трети агентств требуют предоплаты своих услуг.

Перед предприятиями, озабоченными поиском и отбором новых работников на имеющиеся вакансии, всегда стоит проблема выбора агентства, заслуживающего доверия. Для неискушенного заказчика это довольно трудная задача, поскольку на сегодняшний день

достаточно трудно найти надежные независимые источники информации о рекрутинговых агентствах, и обычно агентства сами рекламируют себя на рынке рекрутинговых услуг. При этом сведения, которые они дают о себе, являются не всегда точными.

Некоторые рекрутинговые агентства работают как биржи труда, собирая собственную базу данных по работникам разных профессиональных групп. Эти агентства ориентируются главным образом на то, чтобы кандидаты отвечали некоторым формальным требованиям, которые могут удовлетворить организацию-работодателя. Отдельные агентства освобождают себя от кропотливой работы по предварительному отбору из своей базы данных тех кандидатов, которые наиболее приемлемы для конкретного заказчика. Получив запрос от организации на подбор, например, бухгалтера, они могут прислать 50-100 резюме, а в ответ на вопрос заказчика, кто же из предложенных кандидатов лучше других, отвечают: «Все хороши, один лучше другого».

На сегодня проблему повышения качества услуг, предлагаемых рекрутинговыми агентствами, успешно решает Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП). Ассоциация консультантов по подбору персонала ставит перед собой следующие задачи:

- повышения стандартов качества услуг в сфере подбора персонала,
- просвещение заказчиков,
- обучение самих рекрутеров.

АКПП совместно с журналом «Управление персоналом» провела широкое исследование рынка рекрутинговых услуг, основанное на отзывах клиентов[10]. Читатели, менеджеры по персоналу и руководители оценивали агентства из предложенного списка по трем показателям: количеству упоминаний, качеству работы и по количеству положительных отзывов (рекомендаций). Таким образом удалось оценить не декларируемое самим агентством, а реальное качество работы различных агентств.

Хэдхантинг или «охота за головами»

Это особый вид рекрутинговых услуг, который, как никакой другой соответствует первоначальному значению слова «recruit» – вербовка. В настоящее время многие организации используют так называемую «охоту за головами» как средство переманивания лучших работников из других организаций.

Если компании обязательно нужен профессионал – как правило, руководитель,

[10] См. Исследование рынка кадровых услуг г. Москвы. / Управление персоналом, 2001, № 11-12, с. 63-64. Осипова Э.В. Исследование рынка кадровых услуг г. Москвы, № 1, 2002, с. 45-46.

ответственный за целое направление деятельности, – но она не имеет времени на «выращивание» своих суперпрофессионалов и, с другой стороны, не может дать новичку право на ошибку, тогда она обращается к хэдхантерам. Хэдхантер находит нужного человека, выступает посредником между ним и заказчиком; сводит их между собой для переговоров и в случае успеха получает причитающийся гонорар за проделанную работу.

По данным Елены Новиковой («Анкор»), в России, чтобы убедить человека сменить работу, нужно предложить ему оплату, примерно на 20% превышающую прежнюю. Переговоры о найме таких специалистов – это всегда долгий торг, в котором учитываются далеко не только нюансы материального вознаграждения. Принимая решение о смене работы, человек учитывает также предлагаемый социальный пакет, карьерные перспективы, уровень полномочий и ответственности и т.п.

Однако эта форма поиска кандидатов для заполнения вакантных рабочих мест имеет определенные ограничения. Для компаний, использующих хэдхантинг в качестве инструмента комплектования штатов, может возникнуть ряд негативных последствий. Эти негативные последствия могут проявляться в снижении мотивации у сотрудников организации из-за отсутствия возможностей должностного и профессионального роста, ухудшение морально-психологического климата, падение авторитета руководства, ослабление приверженности работников своей фирме. Кроме того, не всегда высококлассный работник может хорошо вписаться в уже сформированный коллектив и наладить эффективное взаимодействие с другими работниками.

Часто «охота за головами» реализуется с нарушением существующих морально-этических норм и принципов, которые хотя и не всегда проговариваются, нигде не записаны, но которые задают некоторые нормы приемлемого поведения в сфере поиска и отбора кадров. Понимая это, Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП) разработала этический кодекс, которому должны следовать все члены Ассоциации.

АССОЦИАЦИЯ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА

ASSOCIATION OF PERSONNEL SEARCH CONSULTANTS

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС КОНСУЛЬТАНТОВ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА

Мы, члены Ассоциации консультантов по подбору персонала, добровольно принимаем на себя обязательство придерживаться в своей работе следующих этических норм:

1. С уважением относиться к коллегам, заказчикам и соискателям;
2. Не предпринимать действий, в результате которых может пострадать профессиональная репутация коллег по Ассоциации;
3. Конфликтные ситуации между компаниями – членами Ассоциации консультантов по подбору персонала стремиться разрешать в рамках самой Ассоциации;
4. Не заниматься целенаправленным переманиваем (хэдхантингом) сотрудников компании – членов Ассоциации консультантов по подбору персонала:
5. Постоянно совершенствовать свои знания и профессиональные навыки, в том числе путем обмена опытом со своими коллегами;
6. Не заниматься целенаправленным переманиванием от одного заказчика к другому (хэд-хантингом) ранее устроенных соискателей, а также других сотрудников компаний - заказчиков, имена которых были раскрыты заказчиком в ходе выполнения предыдущих заказов;
7. Не работать с соискателями и заказчиками, чья деятельность не укладывается в рамки этических норм, принятых в демократическом обществе;
8. Обеспечивать конфиденциальность информации, получаемой от соискателей и заказчиков, не допускать разглашения информации, которая может причинять вред соискателю или заказчику;
9. Сохранять анонимность заказчика и соискателя до тех пор, пока от них не будет получено разрешение на разглашение соответствующей информации;
10. При отборе соискателей не допускать дискриминацию по половым. расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам и руководствоваться исключительно профессиональными и психологическими требованиями заказчика;
11. Придерживаться принципов независимости и объективности при оценке соискателей;
12. Не применять никаких специальных методов оценки и обследования соискателей, не получив на то их согласия;
13. Не совершать действия, которые могут повредить соискателям на их нынешней работе;
14. Ни в какой форме и ни при каких обстоятельствах не запрашивать вознаграждения от соискателей за их трудоустройство.

Рекрутинговые компании, достаточно долго работающие в сфере поиска и отбора

персонала, уже давно уяснили, что нарушать основные морально этические принципы в своей работе просто невыгодно и недальновидно. Репутация компании и ее имидж в глазах партнеров и заказчиков, являющиеся основой для долгосрочного сотрудничества, оказываются важнее сиюминутных выгод.

Для компаний, которые только начинают свою деятельность на рынке рекрутиновых услуг будут полезны следующие рекомендации.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ РЕКРУТИНГОМ

- До того, как взяться за исполнение заказа, убедитесь, что не возникает никаких осложнений, которые может вызвать подбор кандидатов на данные вакансии для других заказчиков.
- Уделите клиенту достаточно времени, чтобы максимально глубоко уяснить потребности компании, особенности ее организационной культуры и конкретизировать требования к вакантной должности.
- Зафиксируйте в письменном виде должностные обязанности и требования к кандидату.
- Никогда не вводите в заблуждение намеренно и не представляйте в неверном свете компанию соискателям или соискателей компании.
- Предлагайте компании-заказчику только тех кандидатов, которые прошли интервью у вас и чьи рекомендации были проверены.
- Цените отношения с клиентом и не переманивайте людей из его организации по меньшей мере 2 года после выполнения заказа на подбор кадров.
- Вся информация, касающаяся бизнеса клиента, является конфиденциальной.
- Придерживайтесь самых высоких профессиональных стандартов для поддержания собственной деловой репутации и установления долговременных отношений с организацией-заказчиком.

Лизинг персонала

Хотя говорят, что незаменимых людей нет, стоит заболеть или уйти в отпуск секретарше первого руководителя или главному бухгалтеру, как налаженный рабочий ритм начинает давать сбои. Как быть если потребность в работниках не постоянная, а временная?

Нецелесообразно отбирать для работы в организация работника, нужда в котором через 1-2 месяца пропадет. Сегодня эту проблему можно решить, не набирая в штат дополнительных работников, а беря сотрудников “напрокат”.

Лизинг помогает тогда, когда возникает нужда в дополнительных работниках на определенное время. Скажем, небольшая компания ведет переговоры и на время их проведения нуждается в услугах юриста. Можно, правда, прибегнуть к консалтинговым услугам, но они слишком дороги. Когда дело быстро развивается и возникает нужда в новых специалистах, опять-таки сначала можно взять нужный персонал «в аренду», а потом заполнить вакансии постоянными работниками. Взять нужного специалиста напрокат можно и на время болезни или планового отпуска штатного сотрудника.

Первыми идею лизинга рабочей силы предложили американцы. Сдавать рабочую силу напрокат они начали в середине 80-х годов. Тогда появились и первые лизинговые компании в сфере кадровых услуг. Теперь их в Соединенных Штатах гораздо больше, чем обычных рекрутинговых агентств. В России подобными услугами с советских времен занималось лишь Министерство иностранных дел. При нем существовало Управление по обслуживанию дипломатического корпуса, которое предоставляло иностранным дипломатам и бизнесменам своих сотрудников (главным образом, преподавателей русского языка и обслуживающий персонал). Теперь лизинговых кадровых агентств в Москве несколько. Пока арендуют специалистов в основном иностранные компании и крупные бизнес-центры. Российские фирмы только начинают открывать для себя эту услугу.

Схема аренды проста: «арендованного» работника оформляют постоянным или временным сотрудником кадрового агентства. На самом же деле он работает в фирме, которая нуждается в его услугах. Фирма-арендатор оплачивает кадровому агентству предоставленную услугу, а кадровое агентство выплачивает сотруднику оговоренную зарплату.

Выгода здесь обоюдная. Работодатель получает нужного специалиста, причем без оформления контракта, приказа, трудовой книжки и выплат работнику по социальному страхованию, пенсионному обеспечению, медицинскому обслуживанию. Компаниям-заказчикам такая услуга обходится сравнительно недорого. За подбор постоянного работника кадровому агентству платят обычно 2-3 месячных оклада, за аренду же специалиста – меньше одного. К тому же на подбор постоянного сотрудника обычно уходит много времени: с ним беседуют, его тестируют, проверяют, назначают испытательный срок. От лизингового сотрудника требуется всего лишь соответствующая квалификация. В случае

возникновения претензий со стороны арендованного сотрудника, он обращает их в кадровое агентство, что избавляет арендатора от многих хлопот. Для «арендуемого» сотрудника такая форма трудоустройства тоже выгодна: трудовой стаж не прерывается (работник находится в постоянном штате кадрового агентства, и именно по своей специальности), не надо самому искать работу – кадровое агентство само будет предлагать разные вакансии. Такая форма работы дает возможность работнику накопить необходимый опыт, он может в конце концов получить предложение перейти на постоянную работу в фирму.

Каких именно специалистов заказывают российские фирмы? По словам работников кадровых агентств, в первую очередь это кадровики: существует достаточно много компаний, которые время от времени сталкиваются с необходимостью приглашения специалиста, который может привести в порядок трудовые книжки и личные дела сотрудников. Для составления баланса и приведения в порядок финансовой отчетности нанимают бухгалтеров, чтобы создать компьютерную сеть, нанимают программистов. Можно отметить высокую потребность в услугах «временных» секретарей. В аренду могут взять и финансового консультанта, и руководителя временного проекта. Сотрудники агентств, сдающих работников в аренду, уверены, что недалек тот час, когда можно будет арендовать даже генерального директора.

Реклама в средствах массовой информации

Для многих предприятий важнейшим средством привлечения новых работников являются объявления в прессе. Однако далеко не все обращающиеся в организацию в ответ на объявление действительно соответствуют предъявляемым формальным требованиям. Последующий отбор позволяет из этого числа выделить те 20-30% работников, которые по всем основным параметрам устраивают нанимателя.

Для привлечения в организацию новых работников используют рекламные объявления о вакантных должностях в газетах (в Москве это «Работа для Вас», «Работа и зарплата», «Работа сегодня», «Элитный персонал», Moscow Times, «Из рук в руки», Career Forum, «Ведомости», «Есть работа», «Как найти работу»; в Петербурге «Профессия», «Биржа труда», «Работа для вас», «Вакансия», «Подбор персонала», «Персонал» и рубрики в «Деловом Петербурге», «Ведомостях», The St. Petersburg Times), журналах (специальных и рассчитанных на широкую аудиторию), по радио и кабельному телевидению.

Эффективная реклама в средствах массовой информации предполагает не только правильный выбор конкретного средства массовой информации, но и продуманное оформление, форму и содержание рекламного объявления, момент выхода объявления, периодичность и частоту рекламы.

ПОИСК И ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ФИРМЕ 3М[11]

Работать в 3М престижно. Поэтому существует конкурс при приеме на работу, даже несмотря на то, что завод имеет более низкие почасовые ставки оплаты по сравнению с другими предприятиями. Хотя в отделе кадров лежит множество заявлений о приеме на работу, проводится активная работа по привлечению новых кандидатов. Печатаются объявления в местных газетах о том, что «требуется химик, инженер, оператор» и т.п. Такие объявления предполагают довольно значительные расходы (600-700 долл. на объявление), но эта деятельность, по мнению руководителей, себя оправдывает и позволяет выбирать самых достойных из достаточно широкого круга кандидатов.

При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кандидатов оценивают по результатам трех последовательных интервью. Заполняется подробная анкета с данными о предыдущих местах работы, номером карточки социального страхования, подтверждающей право работать по найму в США, номером водительского удостоверения и др.

Кроме оценки соответствия работников формальным и неформальным требованиям имеющихся вакансий необходимо пройти медицинское обследование.

Выбор средства массовой информации должен быть обусловлен учетом существующих предпочтений потенциальных кандидатов. Для того, чтобы решить вопрос, через какое средство массовой информации следует дать объявление о поиске кандидатов на вакантную должность в высшем руководстве, в экономической службе, в службе маркетинга и т.п., прежде всего следует ответить на вопрос, какие газеты или журналы читают, какие радиостанции слушают потенциальные кандидаты на имеющиеся вакансии?

Хорошо продуманное рекламное объявление должно одновременно решать ряд задач:

[11] Грачев. М. Суперкадры. М.: Дело, 1993.

- привлечение наиболее подходящих кандидатов (указание основного содержания работы, уровня оплаты, предлагаемого социального пакета и др.);
- исключение обращений со стороны лиц, мало подходящих для имеющихся вакансий. Это достаточно важный момент, поскольку перегрузка кадровой службы «обвалом» звонков от явно не подходящих кандидатов часто является пустой тратой времени и препятствием на пути реальных претендентов на должность. Эту проблему позволяет решить четкое указание формальных требований к претендентам в отношении образования, опыта работы и уровня развития профессиональных навыков;
- обеспечение достаточного числа обращений со стороны потенциальных претендентов на должность. Здесь большое значение имеет выбор «правильного» средства массовой информации для размещения рекламного объявления и определения наиболее подходящей даты его публикации.

Другой возможностью привлечения и поиска кадров является Интернет. Интернет дает организациям возможность подобрать требующийся персонал с минимальными затратами. По некоторым оценкам, в России свои Web-страницы имеют около 80% фирм, и до 2 миллионов человек постоянно пользуются услугами Интернета. Сегодня появляются специализированные сайты, полностью посвященные различным аспектам процесса рекрутинга (списки вакансий, возможности размещения собственных мини-резюме, новости и др.) (Job.ru, Joblist.ru, Superjob.ru, Rabota.ru, Mainjob.ru, Job.rbc.ru, Newjob.ru, Resume-bank.ru, Jobcenter.ru, Job.rambler.ru, Profy.ru, Zarplata.ru, Top-personal.ru, Hro.ru). Свои страницы в Интернете имеют как издательства, специализирующиеся на поиске персонала (например, «Работа для Вас» – www.rdv.ru), так и многие рекрутинговые агентства.

Представлены и государственные учреждения, например, Комитета труда и занятости Москвы (www.labor.ru). Появляются и сайты, больше ориентированные на работодателя. Там размещаются не только резюме специалистов, но советы по поиску и подбору кадров (например, www.pointjob.ru).

Выпускники высших и средних специальных учебных заведений

Это очень важный источник «свежей крови» для любой организации. Некоторые компании устанавливают контакты с вузами и университетами, чтобы максимально рано выявить самых талантливых и перспективных студентов и «привязать» их к себе.

Привлечение студентов и выпускников вузов к работе компании дает возможность не

только хорошо познакомиться с ними, с их возможностями, но и оценить их способность вписаться в коллектив, в культуру организации. Кроме того, такая система стажировок дает студенту реалистичное представление об организации. Это в значительной степени решает проблему адаптации в компании среди этой категории новичков.

Студентам дают возможность проходить практику в этих организациях, выполнять там курсовые и дипломные работы. Их также привлекают к выполнению различных проектов (в том числе, и на оплачиваемой основе).

Привлечение выпускников вузов на МГТС

Из интервью с Генеральным директором АО МГТС В.С.Лагутиным[12]

Положение, которое было разработано нами и согласовано с (базовой) кафедрой и университетом, обязывало студента, в случае отказа после института прийти на работу в АО МГТС, вернуть ту дополнительную стипендию, которую он получал во время учебы. Таким образом, составляя положение, с одной стороны, мы хотели стимулировать наших студентов, с другой – каким-то образом гарантировать их приход на Сеть. Эта двойственность, как выяснилось, явилась сдерживающим фактором: на 4-м курсе только 4 человека подписали контракты и только 7 – на пятом. Пересмотрев сегодня положение, мы решили уменьшить размер дополнительной стипендии, но отныне она будет выплачиваться всем студентам, успешно обучающимся на нашей кафедре, вне зависимости от того, готовы ли они по окончании связать свою судьбу с МГТС. Никаких обязательств с их стороны мы требовать не будем.

Мы хотели бы, чтобы студенты, которые обучаются на нашей кафедре, пришли в наш коллектив, но мы не собираемся никого принуждать. Эти ребята уже потенциальные наши будущие работники, и мы хотим, чтобы с самого начала они могли полностью сосредоточиться на учебе. Для них уже создана достаточно серьезная техническая база, а теперь появится еще и дополнительная стипендия. Да, мы стараемся привлечь хороших, способных, головастых, перспективных студентов, мы хотим им помочь. Поэтому положение (о привлечении молодежи) изменило содержание: оно уже не столько регулирует наши взаимодействия со студентами, сколько стимулирует хорошо учиться. Если хотите, рассматривайте нашу материальную помощь как инвестиции в будущее.

[12] «Московский телефонист», 23 ноября 2001 г., № 22 (1038)

Снова повышается значение профориентационной работы не только на уровне специальных и высших учебных заведений, но и на уровне средней школы. Некоторые компании начинают искать своих будущих работников еще в школе. Примечателен в этом плане опыт компании «Дружба».

ОПЫТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТАЛАНТЛИВОЙ МОЛОДЕЖИ КОМПАНИЕЙ «ДРУЖБА»

Крупная подмосковная строительная компания «Дружба», столкнувшись с необходимостью укомплектования квалифицированными кадрами, обладающими высоким интеллектуальным и творческим потенциалом, разработала программу привлечения и подготовки кадров, которая начинает свое действие еще на уровне средней школы.

Важнейшая цель программы – повысить престиж профессии строителя и вырастить лояльных, преданных компании работников.

Психологи, специально принятые на работу в компанию для реализации этой программы, провели профориентационные беседы с выпускниками средних школ Домодедовского района Московской области, призванные сориентировать школьников в выборе профессии и информирующие их относительно возможностей профессиональной карьеры в компании. Затем желающие были протестированы. По итогам тестирования и собеседования были отобраны 50 человек, которые и составили первую группу молодых людей, охваченных программой. Им оказывается следующая адресная финансовая помощь:

- Поступившим в вузы выплачивается стипендия;
- Не поступившим оказывается помощь в получении платного образования; предоставляется возможность работы в компании, не мешающей учебе (курьеры и т.п.)
- Студентам предоставляется возможность похождения практики по выбранной специальности, чтобы они были более готовы к практической деятельности после окончания учебы в ВУЗе

При этом компания не требует от участников программы, чтобы они непременно пришли работать после завершения учебы именно в эту компанию. Руководство считает, что куда важнее добровольное желание и эмоциональная привязанность к компании.

Компании нужны специалисты не только строительных специальностей. Она положительно смотрит на обучение по специальностям экономиста, юриста, психолога и др.

Руководство компании отдает себе отчет в том, что 5 лет – это небольшой срок. Если через 5 лет они получат мощное пополнение кадрами, существенно превосходящими по своему потенциалу кадры конкурентов, то это и будет тем решающим преимуществом, которое обеспечит успех компании.

Западные корпорации высоко ценят этот источник кадрового пополнения. Например, «Хьюлетт-Паккард» имеет регулярные контакты со 100 колледжами и университетами. Корпорация формирует ежегодно специальные бригады вербовщиков (по1-3 человека в каждой) из работников кадровой службы, и инженеров основных подразделений. В общей сложности в компании к вербовочной деятельности привлекается до 700 человек. Представителей фирмы интересуют не только показатели академической успеваемости, но также круг интересов, целевые установки студентов. Крупная консалтинговая фирма «Артур Андерсен», работающая на российском рынке, в качестве основного источника новых кадров рассматривает выпускников лучших российских учебных заведений (МГИМО, МГУ и т.п.)

В компании «Моторола» действует программа по развитию отношений с высшими учебными заведениями (University Relations Program), в рамках которой в технических университетах Москвы, Петербурга, Новосибирска и Екатеринбурга действуют 14 оборудованных «Моторолой» лабораторий, где студенты ведут научную работу, а также участвуют в реальных проектах для нужд регионов; установлены отношения с центрами развития карьеры высших учебных заведений; организуются стажировки. Так, студентам петербургских технических университетов предоставляется возможность прохождения практики и участия в реальных проектах под руководством ведущих специалистов Центра разработки программного обеспечения, а лучшие из выпускников получают приглашение на работу и начинают свою профессиональную карьеру в компании «Моторола».

ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЕЖИ В PROCTER&GAMBLE[13]

Procter&Gamble реально начала вкладывать деньги в человеческие ресурсы в 1995 году, пять лет спустя после того, как компания, имеющая такие бренды, как Blend-a-med, Camay,

[13] O'Rourcke M. Procter&Gamble. Turning Human Resources into Results. *The Career Forum, # 2 (62), 1998*

Head & Shoulders впервые стала продавать свою продукцию в России. С тех пор департамент вырос и стал насчитывать 12 человек. «Поначалу мы недооценили скорость развития и потенциал России, – говорит глава департамента человеческих ресурсов Терри Мур. – Около 2,5 лет назад мы поняли, что, мы, как и многие другие крупные корпорации, запоздали с созданием департамента человеческих ресурсов, но с тех пор мы много сделали».

Молодежь стала ядром усилий департамента человеческих ресурсов. Кроме движения по более знакомой дороге размещения объявлений о вакансиях в газетах и обращения к лидерам по маркетингу, уже работающим в этой сфере, компания, как хорошая футбольная команда, сделала ставку на молодежь. Краеугольным камнем этой политики являются вузы, которые мы рассматриваем как колыбель таланта и потенциала.

«Мы идем в университеты и бизнес-школы в Москве и рассказываем о нашей компании студентам», – говорит менеджер по набору персонала Александр Ефименко. Чтобы завладеть этим рынком, P&G идет в лучшие московские вузы и бизнес-школы и рассказывает о работе компании студентам 4 и 5 курсов, показывая процесс развития корпорации с момента ее основания в Цинцинати в 1937 году до наших дней, когда ее оборот исчисляется миллионами долларов.

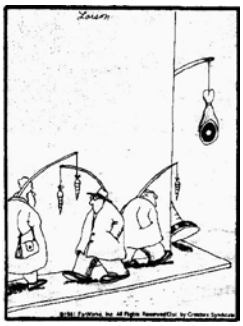
Цель – поселить в души студентов чувство уважения к работе компании, а затем отобрать наиболее подходящих кандидатов и предложить им стажировку или работу в зависимости от того, когда они заканчивают обучение – в этом или в следующем году. Вне всяких сомнений, эта политика приносит дивиденды.

Как заинтересовать потенциальных кандидатов работой в организации?

Многие руководители, встав перед необходимостью поиска кадров – особенно на ключевые руководящие должности, – полагают, что привлечь высококвалифицированных специалистов можно только высокой зарплатой. Но часто небольшие компании не имеют возможности предложить кандидату такой же уровень оплаты, как крупные стабильные организации. Чем же еще можно привлечь высококлассных специалистов, кроме высокой зарплаты?

Здесь есть разные возможности:

- ***Возможность быстрого роста, продвижения по службе***. Динамично развивающиеся организации часто дают уникальную возможность сделать быструю карьеру (что предполагает последующий быстрый рост зарплаты).



РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ В PROCTER&GAMBLE[14]

В P&G рассматривают программу планирования карьеры как такой стимул, который способен заставлять человека постоянно стремиться вперед.

Согласно Александру Ефименко, менеджеру по набору персонала, P&G стремится наделить ответственностью новичков почти с самого старта. Карьерный путь молодого менеджера по отбору персонала корпорации – пример тому.

Александр Ефименко, выпускник Военной академии, несколько лет служил в звании офицера до того, как получил предложение занять должность ассистента тренинг-менеджера (менеджера по обучению). Через 6 месяцев и потом регулярно через каждые 6 месяцев получал повышение, став сначала корпоративным тренинг-менеджером, а затем менеджером по обучению и развитию, пока наконец не занял нынешнюю должность в прошлом году.

Быстрое продвижение с расширением ответственности – это стратегия, разработанная для предупреждения ухода работников из компании, чтобы они не искали возможностей развития в другом месте, если они испытывают неудовлетворение или беспокойство от того, что они остановились в своем развитии. На бурном и очень переменчивом московском рынке труда эти соображения являются очень важными для любого отдела человеческих ресурсов.

«Мы исходим из того, что потеряем одного из десяти наших новых рекрутов в течение первого года работы, – говорит Терри Мур, глава департамента человеческих ресурсов, и добавляет, – хотя мы и жалеем о потерях, однако P&G поставила перед собой четкую цель – не терять больше 5% в год, и мы стремимся поддерживать эту планку».

Кроме программы быстрого продвижения по карьерной лестнице и конкурентоспособной оплаты, закрепление работников в компании включает в себя довольно довольно сложную программу льгот, предлагающую страхование здоровья и медицинское

[14] O'Rourcke M. Procter&Gamble. Turning Human Resources into Results. *The Career Forum, # 2 (62), 1998*

обслуживание, ссуды на покупку жилья и т.п.

- ***Возможность самостоятельной работы***, без жесткого контроля и излишней бюрократии. Небольшие компании свободны от жесткого бюрократического регулирования деятельности каждого работника, они гибки и мобильны. Путь от принятия решения до его реализации на практике здесь быстр и короток. Возможность увидеть результаты своих действий и предложений является довольно сильным стимулом, особенно для молодых, амбициозных, ориентированных на развитие работников.
- ***Теплые, дружественные отношения***. Небольшие компании могут создать совершенно особый климат – климат командной работы (или дух «одной семьи»), когда каждый работник понимает, каков его вклад в общее дело, когда он видит, что успех общего дела зависит от усилий всех. Дух взаимопомощи, взаимоподдержки, тесные дружеские взаимоотношения могут явиться важным аргументом в выборе места работы для потенциальных кандидатов.
- ***Дополнительные льготы***. Если вы не можете предложить высокий уровень оплаты, продумайте, какие дополнительные льготы может предложить ваша компания, чтобы привлечь привлекательных для вас кандидатов. Это может быть:
  - бесплатное питание;
  - предоставление автомобиля от компании или денежные компенсации для работников, использующих личный автомобиль;
  - оплата мобильного телефона;
  - медицинское страхование за счет компании;
  - распродажи для работников компании. К примеру, некоторые торговые компании устраивают распродажи по символическим ценам отремонтированной некондиционной техники для своих сотрудников.

Шаги, которые следует предпринять для привлечения потенциальных кандидатов:

1. Проанализировать уровень заработной платы на рынке труда для соответствующей категории работников.

2. Принять решение о том, какой уровень оплаты может предложить ваша организация, имея в виду, что в первую очередь конкурентоспособная зарплата может быть действенным стимулом для привлечения перспективных кандидатов.

3. Принять решение о том, какие дополнительные льготы ваша организация может предложить для привлечения высококвалифицированных специалистов.

4. Выбрать наиболее подходящего средства массовой информации для помещения рекламного объявления с тем, чтобы обеспечить максимальный охват потенциально привлекательных для компании кандидатов.

5. Составить текст рекламного объявления. В тексте рекламного объявления должно быть указано:

   - наименование вакантной должности
   - требования к потенциальным кандидатам (критерии отбора)
   - информация, призванная заинтересовать, привлечь потенциальных кандидатов (уровень зарплаты, социальный пакет, условия труда, сведения об организации и др.)

Сбор предварительной информации о кандидатах

Большинство организаций предлагает претендентам на занятие вакантных мест представить резюме, в котором указываются личные сведения, основная информация об образовании, профессиональном опыте, имеющихся навыках и достижениях. Вторым важным источником предварительной информации о работнике является стандартная форма «Сведения о кандидате», которую работники кадровой службы предлагают заполнить кандидатам.

Примерная форма резюме приведена в Приложении 1 «Типовые формы и документы».

Основная информация о специалистах, не принятых на работу по одним вакансиям, но имеющих по всем данным хорошие шансы быть принятыми на работу по мере появления других вакансий, заносится в базу данных.

Следует учитывать, что база данных на специалистов, предлагающих свои услуги, быстро устаревает, так как люди не сидят сложа руки в ожидании появления вакансии в

вашей организации, а активно ищут и часто находят устраивающую их работу в другой организации. Поэтому с базой данных надо постоянно работать, периодически обновляя ее, добавляя новых кандидатов или удаляя информацию о тех специалистах, которые на данный момент уже отказываются от рассмотрения предлагаемых вакансий.

Одной из основных целей этого этапа отбора является отсев по формальным характеристикам кандидатов, явно не подходящих для имеющихся вакансий, не отвечающих минимальным требованиям вакантной должности. Кроме того, предварительная информация о работнике, собранная с помощью анализа представленных резюме, предварительного собеседования и стандартной формы «Сведения о кандидате», дает ориентиры для построения интервью с кандидатом. Например, интервьюер может захотеть уточнить причины увольнения кандидата с предыдущего места работы или узнать более подробно о тех или иных направлениях его профессиональной деятельности.

Предварительное собеседование

Поиск кандидатов на вакантную должность обычно начинается с предварительного собеседования – непродолжительного (5-10 минут) обмена информацией между работником кадровой службы (секретарь, инспектор отдела кадров или менеджер по персоналу) и претендентом на должность. Можно выделить ряд задач, которые могут быть решены на этом этапе.

- Информация, полученная в результате предварительного собеседования, используется для того, чтобы выявить в первом приближении, отсутствие у кандидата тех или иных ограничений и несоответствий требованиям вакантной должности.
- Одной из целей предварительного собеседования является сообщение кандидату интересующих его сведений о работе и об организации.
- Всегда есть опасность «упустить» подходящего кандидата, поэтому очень важно, чтобы у кандидата уже с первых минут знакомства с организацией составилось о ней благоприятное впечатление. Первое впечатление часто оказывается наиболее стойким и определяет последующее поведение, отношение и установки работника по отношению к организации.

Специалисты, принимающие участие в отборе, должны так спланировать свою работу, чтобы выделить достаточно времени на каждого кандидата без отвлечений на другие дела. Времени должно быть достаточно для того, чтобы внимательно ознакомиться со всей предоставленной информацией о кандидате (резюме, рекомендации, документы, и др.). Для

проведения отбора должно быть выделено специальное помещение, отвечающее необходимым требованиям: хорошая вентиляция и освещение, наличие необходимого количества столов, стульев, средств оргтехники и др.

Предварительное собеседование обычно проводиться до того, как кандидат приступает к заполнению стандартной формы «Сведения о кандидате». Оно дает возможность отсеять еще до заполнения стандартной формы неквалифицированных, незаинтересованных работников, тех людей, которых не устраивают условия, предлагаемые организацией (режим, график работы, зарплата и т.д.), а также тех людей, которые производят явно неблагоприятное впечатление (низкий культурный уровень, неопрятная одежда, бросающиеся в глаза отклонения в поведении и т.п.).

При анализе анкетных данных, которые кандидат приводит в стандартной форме, выявляется следующая информация:

- Соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям.
- Соответствие практического опыта характеру должности.
- Наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей.
- Готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочная работа, командировки).
- Круг лиц, которые могут рекомендовать работников для последующего наведения справок и получения дополнительной информации.

СБОР ИНФОРМАЦИИ В ХОДЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ В PROCTER&GAMBLE[15]

P&G нацелена на поиск потенциальных кандидатов с нужными установками и высоким интеллектом. Процесс отбора начинается с процедуры предварительной оценки (application procedure). Вопросы предварительного собеседования направлены на выяснение мотивов кандидата. Поэтому, наряду с традиционными вопросами об академической успеваемости, кандидату задают целевые вопросы, которые обеспечивают более сбалансированную и полную оценку личности кандидата.

Кандидата просят описать какие-то его достижения вне академической сферы. Это может быть как общественная работа, так и какие-то примеры демонстрации дипломатического такта и способности к убеждению с целью получения желаемого результата.

«Наша задача – перенести акцент с чисто академической успеваемости в конкретной узкой сфере на выяснение того, насколько хорошо кандидат может разрешать проблемы в ситуациях, далеких от обучения в вузе. Наша главная цель – те студенты, которые продемонстрировали талант и интеллект не только в той сфере, где они специализировались», – говорит менеджер по отбору персонала Александр Ефименко.

Реалистичная информация о работе

Часто организации, информируя кандидатов об имеющихся вакансиях, указывают в основном положительные стороны работы (зарплата, местоположение организации и т.п.) и дают очень мало сведений о себе или информации, связанной с возможными негативными (непривлекательными) аспектами работы (график работы, рабочие нагрузки, необходимость командировок и т.п.). В результате работники, приступившие к работе, сталкиваясь с действительностью, ощущают себя обманутыми и часто уходят из организации, даже не дожидаясь окончания испытательного срока (см. также раздел “Психологический контракт”).

Если новый работник не получает своевременно реалистичную информацию о работе и об организации, то это ведет к снижению уровня его удовлетворенности своим трудом и организацией в целом. Часто претенденты, начиная работу в компании, не имеют ясного представления не только об организации и будущей работе, но и о себе, о своих реальных возможностях, ограничениях и способностях. «Люди, которым за 20, все еще приходят в надежде получить работу с шестизначной зарплатой прямо сразу и очень удивляются, когда им говорят, что придется начинать с гораздо более скромной цифры и поработать, чтобы она стала шестизначной», – говорит Ларри Энгельгау, президент Management Recruitment в Портленде, штат Орегон. Но есть и менее очевидные (по сравнению с представлениями о зарплате) аспекты работы, которые, если работник к ним не готов, будут вызывать высокую неудовлетворенность. Это может привести к тому, что, как сказал один очень умный

[15] O’Rourcke M. Procter&Gamble. Turning Human Resources into Results. *The Career Forum, # 2 (62), 1998.*

человек, «не успеешь найти человека, который работает лучше других, – а он уже работает, как другие».

При общении с потенциальными кандидатами, работникам, осуществляющим отбор, необходимо владеть всей информацией, которая позволит им дать максимально четкие ответы на вопросы кандидатов о будущей работе. В этой связи, при принятии решения о подборе работников на те или иные вакантные должности должны быть подготовлены ответы на ряд вопросов, которые обычно волнуют кандидатов:

1. Размер зарплаты, принципы оплаты труда.
2. Основное содержание работы.
3. Где будет находиться рабочее место работника, условия труда.
4. Структура организации и какое место в этой структуре будет занимать работник.
5. Перспективы, возможности, которые открываются перед работником в случае, если он успешно работает в должности.
6. Льготы, которые имеют работники организации (питание, летний отдых, медицинское обслуживание, возможности занятий спортом и др.)

Для компании-работодателя обеспечение работника реалистичной информацией о работе – это важнейшее условие успешного решения таких задач, как адаптация новых работников, максимально быстрое их вовлечение в дела организации и скорейший вывод на приемлемый уровень производительности и качества труда.

ОЗНАКОМЛЕНИЕ КАНДИДАТОВ С РАБОТОЙ В ХОДЕ ОТБОРОЧНЫХ ИНТЕРВЬЮ В КОМПАНИИ «МОТОРОЛА»[16]

В компании «Моторола» процессе отборочных интервью, направленных на оценку кандидата, на стадии выдвижения предложения о работе специальное время отводится на вопросы и ответы. Кандидату подробно рассказывают о компании, условиях работы, корпоративной структуре и ценностях.

Кандидатов знакомят с Кодексом делового поведения (Code of Business Conduct), где провозглашены основные этические принципы ведения бизнеса с заказчиками,

[16] Персонал-Микс, 2002, № 2, с. 118.

поставщиками «Моторолы», в соответствии с законодательством стран, в которых «Моторола» ведет бизнес, принципы защиты конфиденциальной информации, ведения отчетности и др. Кодекс служит базой для создания внутренней политики и процедур в различных подразделениях компании.

Соответствие поведения сотрудника кодексу является основополагающим принципом работы в компании. Не менее одного раза в год сотрудники официально подписывают кодекс, так как он дополняется и обновляется, чтобы максимально соответствовать развитию новых процессов и намерений в компании.

Сбор и анализ сведений о кандидатах

Следующим этапом процесса отбора является сбор и изучение информации, представленной кандидатами в резюме и в стандартной форме «Сведения о кандидате». Содержание стандартной формы, предлагаемой кандидатам для того, чтобы они представили сведения о себе, может существенно различаться в разных организациях.

Специалисты, имеющие достаточный опыт работы по отбору персонала, знают, что резюме не всегда дают точное представление о кандидате. Руководитель одной из крупных международных компаний даже считает, что между качеством резюме и «качеством» работника есть весьма специфическая связь: «Самые талантливые кандидаты, которые встречались мне, просто отказываются тратить время на свои резюме, а некоторые слабые кандидаты пишут такие резюме, в которых они выглядят просто святыми».

И все же резюме остаются одним из основных средств предварительной оценки кандидатов. При чтении резюме следует обращать внимание на информацию, указывающую на склонность человека к стабильности (насколько часто он меняет места работы) или на склонность к профессиональному росту, к тому, чтобы делать карьеру, настрой на продвижение и развитие. Кроме того, важно отметить те достижения и интересы кандидата, которые могут быть полезны в работе по данной вакансии.

Требования к содержанию стандартной формы

Общепринятая процедура сбора предварительной информации от кандидата состоит в его приглашении в организацию для заполнения стандартной формы, используемой в данной организации. В ряде случаев кандидатам предлагается написать также автобиографию.

Стандартная форма, которую заполняет кандидат, должна способствовать решению трех важнейших задач:

1. Она должна помочь ответить на вопрос, отвечает ли кандидат минимальным формальным требованиям, установленным организацией для данной работы (образование, профессиональный опыт, возраст и т.п.).
2. Стандартная форма призвана дать дополнительные сведения, которые позволят подготовиться к проведению интервью с кандидатом (интересы, достижения, предпочтения).
3. Стандартная форма является источником биографических данных и информации о опыте работы кандидата, которые могут быть использованы для прогноза его профессиональной успешности, склонности к увольнению после непродолжительного периода работы в организации и к проявлению других особенностей организационного поведения, способных неблагоприятно отразиться на рабочих результатах.

Образец формы «Сведения о кандидате» приведен в Приложении 1 «Типовые формы и документы».

Для обеспечения максимальной информативности стандартной формы, она должна отвечать следующим требованиям:

- исходить из анализа той работы или работ, для выполнения которых отбирается кандидат;
- давать надежную информацию о кандидате, которая в случае необходимости может быть проверена;
- соответствовать действующему законодательству.

На многих российских предприятиях в отделах кадров кандидатам предлагается для заполнения тот вариант стандартной формы, который традиционно использовался в СССР долгие годы, – «Личный листок по учету кадров». Специалисты, занимающиеся набором персонала, по согласованию с руководством могут разработать и другой вариант стандартной формы, который будет помогать собирать более релевантную информацию о работнике.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В БАНК, ПРОВОДИМОГО КОНСАЛТИНГОВОЙ ФИРМОЙ «ПЕРСОНАЛ&МЕНЕДЖМЕНТ»[17]

Поиск кандидата осуществляется через объявление в газете. На каждое объявление поступает, как правило, до 200 предложений.

На основе поступивших документов: резюме, биографии, свидетельства об образовании, характеристики с предыдущих мест работы проводится предварительный отбор по формальным критериям. В этом предварительном отборе принимают участие консультанты «П&М», ответственные работники кадровой службы банка и руководители некоторых филиалов банков. Обязательным является участие ведущих специалистов банка.

После предварительного отбора возможные кандидаты разбиваются на группы:

А – безусловно проходящие;

Б – условно проходящие, но требующие предварительной подготовки (возможный резерв);

С – неподготовленные для работы.

В испытании участвуют 12 14 человек, но приглашаются, как правило, до 16-18 специалистов. Желательно иметь резерв. Все время необходимо иметь в виду конкуренцию на рынке труда. Можно подобрать наилучшего специалиста, но нет гарантии того, что после успешной сдачи «экзамена» отобранный специалист поступит в последующем на работу именно в этот банк.

Проверка информации, предоставленной кандидатом

Важной задачей, которая решается работодателем в процессе отбора новых работников – это необходимость проверки сведений, предоставляемых кандидатами. В западных странах проверка достоверности информации, предоставляемой претендентами на вакантные должности, является общепринятой практикой. Для российских условий в недавнем прошлом такая практика была характерна лишь для режимных предприятий и организаций. Сейчас эта потребность возникает у более широкого круга организаций, поскольку по оценкам экспертов, ущерб от хищений и низкого качества работы персонала может составлять до 30% от общей прибыли компании.

[17] По материалам: Волгин А.П., Митирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). – М.: Изд-во «Дело», 1992.

В процессе отбора новых работников организацию-работодателя беспокоят различные аспекты безопасности компании. Эта обеспокоенность вызвана следующими причинами:

- стремление защитить компанию от проникновения людей, имеющих связи с криминальными структурами;
- стремление поставить барьер перед людьми, склонными к воровству. При этом чем выше должность, которую может занять такой человек, тем больший экономический ущерб он может нанести компании;
- проверка работника на склонность к употреблению алкоголя и наркотиков;
- обеспечение информационной безопасности компании (защита ноу-хау, защита баз данных, результатов маркетинговых исследований, планов относительно договоров с другими компаниями, а также другой информации, важной для сохранения ее конкурентоспособности).

Естественно, что отбирая персонал на ответственные участки работы, руководитель должен быть уверен, что на тех людей, которые в итоге принимаются на работу, действительно можно положиться. Многие руководители на ряд должностей, связанных с коммерческой безопасностью предпочитают брать пусть даже не очень хороших специалистов, но таких, которые имеют надежные рекомендации, «своих» людей, которым они полностью доверяют. Обычно это должности исполнительного директора, главного бухгалтера, руководителя службы безопасности, личного помощника. Но сегодня для многих компаний надежды, которые возлагались на комплектование штатов за счет своих знакомых и знакомых знакомых не оправдали себя. Надежность работника в ущерб его эффективности – это уже вчерашний день. Требование сегодняшнего дня – эффективность плюс надежность. Поэтому, принимая в организацию людей со стороны, вполне естественным является стремление к их тщательной проверке.

Обычно у кандидатов запрашивают следующие документы:

- документ об образовании (диплом, аттестат);
- документы о прохождении профессионального обучения или повышения квалификации (справки, сертификаты, дипломы, свидетельства);
- лицензии и сертификаты, дающие право заниматься конкретными видами профессиональной деятельности;
- рекомендации;
- заверенная копия трудовой книжки;

- военный билет;
- паспорт.

Проверкой сведений, представленных кандидатами, занимаются и работники кадровой службы, непосредственно осуществляющие отбор персонала, и работники службы безопасности компании. Обеспечение высокого уровня безопасности компании требует возведения барьеров на пути недобросовестных работников или людей, имеющих преступные или вредные для компании замыслы. Эта задача выполнима лишь в том случае, если при отборе персонала используется единообразная схема проверки сведений, представляемых кандидатами, независимо от того, являются ли эти люди «своими» (знакомыми или знакомыми знакомых) или пришедшими со стороны.

Для кандидатов на управленческие вакансии следует выяснить стиль руководства претендента, умение работать с людьми, отношение к принятию на себя ответственности. При проверке фактических сведений, представленных кандидатами, специалистов кадровой службы чаще всего интересует уровень их зарплаты на прежнем месте работы, размер премирования (как показатель реальных достижений работника); объем и качество выполненной работы, сведения о трудовой дисциплине и количестве пропущенных рабочих дней (в том числе, по болезни), состояние здоровья работника, причины увольнения. Объем проверки кандидатов должен соответствовать ответственности и значению для организации работы на данном участке работы. Ясно, что проверка сведений, представленных кандидатом на должность коммерческого директора и на должность персонального водителя директора, будет различаться.

Круг лиц, у которых запрашивается информация, расширяется при отборе на высшие руководящие посты. Например, информация о производственной деятельности менеджера собирается не только среди его прежних руководителей, но также среди его коллег и подчиненных. Прежнего руководителя можно спросить, взял бы он опять к себе на работу уволившегося сотрудника или отказался, и почему. Другими источниками информации могут быть профессиональные ассоциации и союзы, членом которых является оцениваемый кандидат.

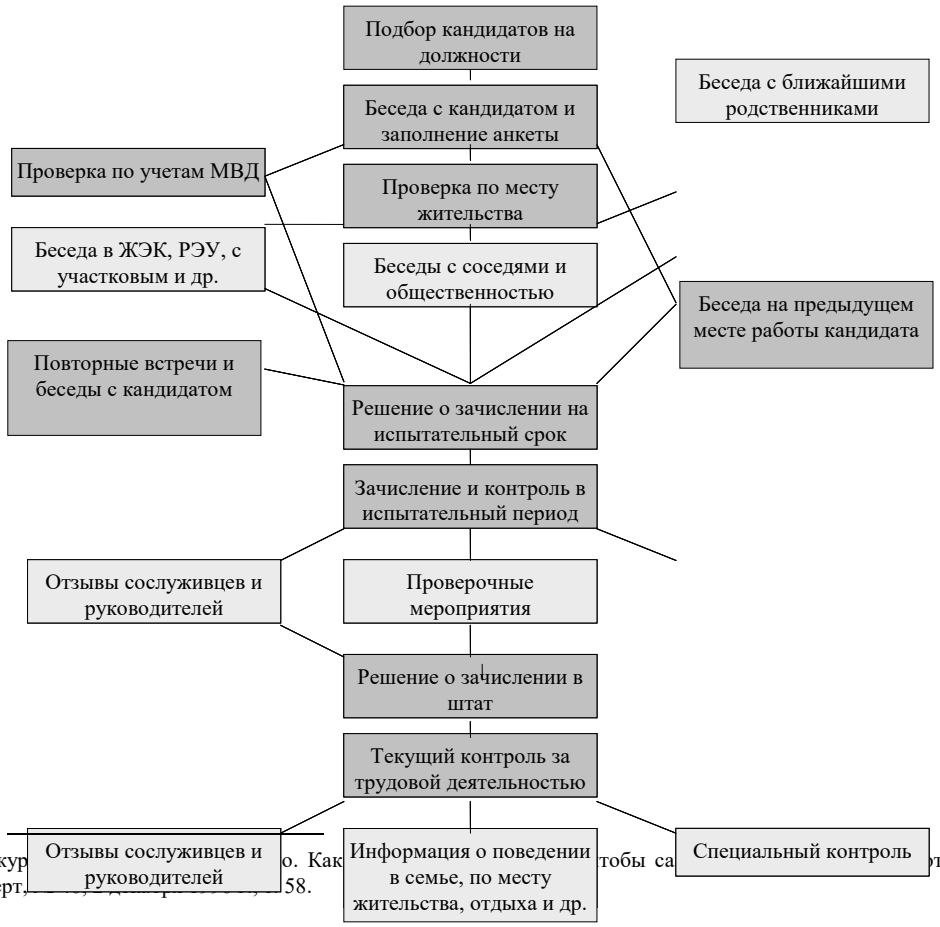
Проверка точности сведений, представляемых кандидатом, начинается с выяснения мотивов, заставляющих человека устраиваться на работу именно в данную компанию. Иногда уже в ходе собеседования удается выявить те или иные противоречия в информации, предоставляемой кандидатом. Иногда за этим может стоять не просто желание представить

себя в лучшем свете, а тайный умысел устроиться на работу для целей, способных нанести определенный ущерб компании (промышленный шпионаж, воровство и т.п.)

В целом используемое компанией многоэтапное «сито» при проверке кандидатов призвано с достаточно высокой степенью надежности свести к минимуму проникновение в организацию нежелательных лиц.

Сегодня все больше работодателей при приеме на работу используют различные способы проверки данных, предоставленных кандидатами на вакантные должности в резюме и при заполнении стандартной формы «Сведения о кандидате». При этом они не ограничиваются лишь запросами в те организации, где раньше работал кандидат. Широко практикуются беседы по телефону с лицами, которые знают кандидата и могут сообщить полезную информацию о его личных и деловых качествах (имена и телефоны таких людей кандидатам предлагается указать при заполнении стандартной формы).

Приведем схему проверки кандидатов, рекомендуемую специалистами по безопасности[18].



[18] Аккур о. Как тобы са тным. / Эксперт, 58.

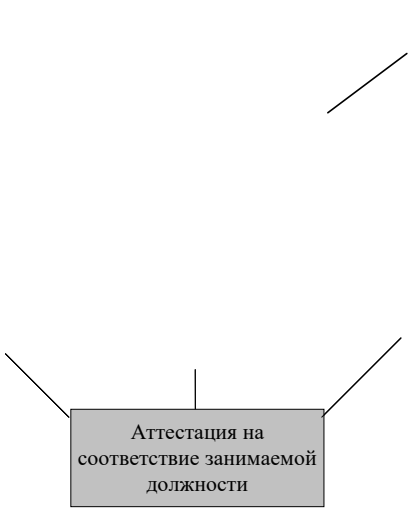


Рис. 4. *Схема проверки надежности сотрудника фирмы, рекомендуемая специалистами по безопасности*

При проверке информации с прежних мест работы можно выяснить:

- имел ли кандидат дисциплинарные взыскания? Если да, та за что и насколько серьезный проступок он совершил?
- причины увольнения (было ли это увольнение по собственному желанию или по инициативе администрации/руководства организации?).

Из-за участившихся случаев представления в кадровую службу фальшивых дипломов о специальном и высшем образовании, проверка данных об образовании кандидата является важной самостоятельной задачей. Это имеет особое значение тогда, когда компания рассчитывает на профессионализм и высокий уровень общей подготовки работника.

Подвергается проверке и информация, полученная в ходе интервью с кандидатом. Обычно особое внимание обращается на проверку информации, связанной с последним местом работы. Насколько точно кандидат привел сведения о содержание выполняемой им работе, уровне своей заработной платы? Какие отношения сложились у него коллегами и руководством?

Единственное ограничение, которое следует принимать в виду при проверке информации – если работник, претендующий на вакантное место, еще не уволился, то обращаться по месту его настоящей работы и наводить о нем справки, в высшей степени нежелательно. Во-первых, есть опасность получить недостоверную информацию, а во-вторых, это неэтично, так как может создать для работника серьезные проблемы в компании, в которой он еще продолжает работать. Особенно неприятные ситуации возникают, когда на новую работу человека после такой проверки не взяли, а со старой он вынужден уволиться.

Западная практика проверки рекомендаций, представленных кандидатом, включает кроме проверки фактической информации и определенные этические требования. Ниже приводится типичный набор требований к проверке рекомендаций.

СОВЕТЫ ПО ПРОВЕРКЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ[19]

- Рекомендации имеют смысл, когда информация, содержащаяся в них, непосредственно связана с работой. Запрашиваемая информация должна относиться к знаниям, умениям и навыкам или другим характеристикам кандидата, необходимым для успешного выполнения работы. Акцент следует делать на те характеристики, которые отличают эффективных работников от неэффективных.
- Проверка рекомендаций должна быть справедливой и валидной. Если система проверки рекомендаций несправедливо дискриминирует какую-либо группу или не имеет отношения к успешности выполнения работы, следует изменить эту систему или отказаться от нее. Если этого не делать, то это не только юридически неправомерно, но и будет ставить под сомнение способность организации отбирать компетентных работников.
- При проверке рекомендаций следует опираться на объективную информацию (биографическую или поведенческую), а не на субъективную (например, экспертная оценка личностных качеств).
- У кандидатов следует запрашивать письменное разрешение на контакт с теми лицами, которые дали им рекомендации. При контакте с лицом, давшим рекомендацию, следует выяснять, как долго он (она) знает рекомендуемого и какую должность он (она) занимает. Эти сведения могут оказаться полезными для оценки достоверности информации, указанной в рекомендательном письме, и выяснения того, занимает ли данное лицо ту должность, которая дает законные основания давать рекомендации.
- Люди, производящие проверку рекомендации по телефону или в личных контактах, должны пройти соответствующее обучение по тому, как проводить интервью с лицом, давшим рекомендацию. Необходима соответствующая подготовка в отношении того, как правильно формулировать вопросы и как записывать полученную информацию, чтобы повысить ее объективность.
- Вся информация, полученная в результате проверки рекомендаций, должна фиксироваться в письменном виде.
- Если кандидат представил рекомендации, но эта информация не поддается проверке, попросите у кандидата дополнительные рекомендации. Зачисление в штат кандидата, не

[19] Morgan R.B, Smith J.E. Staffing the new workplace: selecting and promoting for quality improvement. ASQC Quality Press, 1996, pp.255-256.

прошедшего полной проверки рекомендаций, – дело достаточно рискованное.

- Проверяйте всю информацию, приведенную в форме «Сведения о кандидате» и в резюме. В частности, следует проверять информацию из школы, которую закончил кандидат (подтверждение наличия грамот, медалей за успехи в учебе), института (наличие красного диплома) и информации с прежних мест работы (правильность указанных сроков работы, наименование занимаемой должности, исполняемые обязанности). Если при обнаруживаются какие-то расхождения – это сигнал к тому, что здесь требуется особое внимание.
- Используйте негативную информацию осторожно. Негативная информация, полученная в ходе проверки рекомендаций, часто служит основанием для отказа кандидату. До того как использовать полученную негативную информацию, следует подтвердить ее точность через другие источники. Кроме того, решения, принимаемые по разным кандидатам, должны быть последовательными (т.е. приниматься на основе одной и той же информации)

Затраты на содержание службы безопасности в организации особо оправданы, если руководитель компании осознает, что существуют реальные угрозы бизнесу и тем, кто его осуществляет.

Проверка информации о состоянии здоровья

В тех случаях, когда состояние здоровья работника имеет особенно большое значение для профессиональной деятельности, было бы легкомысленно отказаться от проверки информации о состоянии здоровья кандидатов. Это важно по следующим причинам:

- в случае подачи работником жалоб по поводу компенсаций необходима информация о физическом состоянии работника на момент найма;
- необходимо предотвратить прием на работу переносчиков инфекционных заболеваний (например, для сферы общественного питания, для работников дошкольных учреждений);
- необходимо определить, может ли кандидат физически выполнять предлагаемую работу.

Для проверки информации о состоянии здоровья кандидату обычно предлагают принести справку о состоянии здоровья из поликлиники по месту жительства, справки из районного психоневрологического и кожно-венерологического диспансеров. Ряд компаний,

уделяющих особенно серьезное внимание проверке здоровья работников, которых они принимают на работу, проводят их полное диспансерное обследование.

ГЛАВА 3. МЕТОДЫ ОТБОРА

Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. При принятии решения о включении в батарею методов, используемых при отборе кандидатов, того или иного нового метода, необходима его предварительная проверка на валидность и надежность.

Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме, стандартной форме и оценка результатов предварительного собеседования);
- сбор информации о кандидате от других людей;
- личностные опросники;
- тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов, профессиональные и имитационные тесты и др.;
- групповые методы отбора;
- экспертные оценки;
- решение проблем;
- собеседование/интервью.

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию.

Основной принцип выбора метода (методов) – максимизация вероятности выявления наиболее квалифицированных кандидатом. При этом на тех этапах отбора, где число претендентов может быть весьма значительным, применяются самые простые и самые дешевые инструменты отбора.

Личностные опросники

Предназначены для выявления личностных особенностей, черт характера. Личностные опросники измеряют такие черты личности, как самооценка, коммуникабельность, уровень личностной зрелости, тревожность, склонность к риску, самоконтроль, эмоциональная устойчивость, склонность к лидерству и др. (например, тест Кеттелла) или по совокупности данных относить человека к тому или иному психологическому типу (например, тест Майерс-Бриггс). Существуют как комплексные тесты, описывающие личность в целом, так и тесты на какое-либо определенное качество (например, тесты на способность к самоконтролю, способ принятия решений, агрессию и др.). Некоторые тесты предназначены для выявления патологий характера и личностного развития (например, MMPI). Особо можно выделить тесты на выявления уровня мотивации и ценностные ориентации. Изредка используются проективные тесты, например, кандидата просят нарисовать что-либо или проинтерпретировать картинку или фотографию. Психолог, анализируя результаты, полученные при использовании проективных тестов, дает заключение об особенностях мотивации, личности человека, о его склонностях. Такие тесты трудоемки при обработке, но дают достаточно надежную информацию о кандидате при их грамотной интерпретации.

Наиболее часто используемыми при отборе в российских компаниях методами исследования личности являются 16-факторный личностный опросник Кеттелла, MMPI и личностный опросник Айзенка.

ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК АЙЗЕНКА. Айзенк исходил из того, что всех людей можно отнести к нескольким типам. Опросник Айзенка предназначен для диагностики нейротизма, экстраверсии-интроверсии и психотизма. ***Нейротизм*** – это эмоциональная неустойчивость. Нейротическая личность характеризуется неадекватно сильными реакциями на воздействующие на них стимулы. Типичный ***экстраверт***, по Айзенку, – общительный человек, имеющий широкий круг знакомств, импульсивный, оптимистичный, отличающийся слабым контролем над эмоциями и чувствами. Типичный ***интроверт*** – это спокойный, застенчивый человек, склонный к самоанализу, имеющий узкий круг общения. Он планирует свои действия заблаговременно, любит порядок и хорошо контролирует свои эмоции. Высокие показатели по шкале ***психотизма*** говорят о предрасположенности к психотическим отклонениям. Айзенк характеризует психотическую личность как эгоцентрическую, эгоистическую бесстрастную, неконтактную.

Личностные измерения, предложенные Айзенком, следует рассматривать как поведенческие характеристики, значение которых может проявляться в достаточно широком круге жизненных ситуаций.

16-ФАКТОРНЫЙ ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК Р. КЕТТЕЛЛА является **н**аиболее широко используемым в отборе. С помощью этого опросника проведены исследования в десятках стран. Опросник Кеттела содержит 187 вопросов и позволяет в итоге получить на каждого обследуемого личностный профиль по 16 первичным и четырем вторичным факторам. Опросник Кеттела позволяет определить уровень общительности, личностной зрелости, эмоционального контроля, склонность к оперированию абстрактными понятиями и ряд других характеристик, способных повлиять на профессиональную успешность обследуемых.

Возможно как групповое, так и индивидуальное тестирование. Процедура тестирования занимает от 40 минут до 1 часа. Исследователями были получены личностные профили, характеризующие успешных работников самых разных профессиональных групп – от пожарных и полицейских до руководителей. Информация, получаемая с помощью личностных опросников, довольно сложна, и ее интерпретация требует квалифицированных специалистов-психологов. Некоторые организации имеют психологов в штате кадровой службы, другие для этих целей вынуждены приглашать сторонних специалистов, что может сильно повысить затраты на проведение отбора кадров.

Неграмотная интерпретация результатов тестирования может привести к таким «диагнозам» и заключениям, которые имеют весьма слабое отношение к действительности. Много подводных камней и в широко используемом сейчас компьютерном тестировании, особенно когда распечатки с характеристиками по результатам тестирования пытается интерпретировать непсихолог. К.Торшина, менеджер проекта “Job.ru” ООО «Руком» приводит такой случай из своей практики[20]:

Случай Ирины К. Ирина имеет высшее образование, большой стаж работы в качестве бухгалтера, аттестат аудитора. Она пришла на консультацию с просьбой прокомментировать результаты тестирования, на основании которых ей отказали в приеме на работу. По тестам получилось, что она «агрессивна и эгоистична». Ее волновал даже не сам факт отказа, а правомерность выводов. Можно ли с этим «диагнозом» дальше искать работу и вообще жить?

Выяснилось, что само тестирование и интерпретацию результатов делал не профессионал, а сам руководитель фирмы (аудитор по специальности). Ему показалось, что

[20] Управление персоналом, № 12,2000. С. 53-56.

все просто и очевидно: берешь дискету, вставляешь в компьютер и после ответов испытуемого получаешь распечатку.

MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory). На протяжении последних пятидесяти лет этот метод занимает одно из ведущих мест среди других личностных опросников. Опросник состоит из 550 утверждений, образующих 10 основных диагностических шкал. На каждое из предлагаемых утверждений обследуемые должны дать ответ «верно», «неверно» или «не могу сказать». Обычно утверждения предъявляются напечатанными на карточках, которые обследуемый раскладывает на три группы в соответствии с выбранным им ответом на каждое из утверждений. После анализа полученных результатов строится профиль личности.

Опросник позволяет выявить наличие/отсутствие у кандидатов психических нарушений (отклонений) или проблем в сфере межличностных отношений. Наличие в опроснике шкалы «лжи» позволяет выявить достоверность ответов, даваемых обследуемыми. Хотя MMPI часто используют в отборе, первоначально он был разработан для клинических целей, то есть для выявления людей с психическими отклонениями. Сами за себя говорят и названия некоторых шкал опросника: шкала депрессии, шкала истерии, шкала паранойи, шкала шизофрении. Для принятия верных решений при использовании MMPI при отборе требуется участие психологов, имеющих опыт работы именно с этим инструментом изучения личности.

В отличие от 16-факторного опросника Кеттела, результаты которого могут использоваться для прогноза будущей профессиональной успешности обследуемых, MMPI более полезен для прогноза профессиональной неуспешности, поскольку позволяет выявить такие личностные характеристики, которые могут существенно затруднить достижение высоких профессиональных результатов в данном виде деятельности. Следует сказать, что MMPI – сложный и громоздкий тест, достаточно трудный в интерпретации, и далеко не все психологи могут дать квалифицированные рекомендации на основании этого теста. Поэтому решение о его использовании в практике отбора должно приниматься после тщательной оценки затрат на его проведение в сравнении той информацией, которая будет полезна в результате.

ПРИМЕР НЕУДАЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕСТИРОВАНИЯ ПРИ ОТБОРЕ

В 1994-95 гг. одна крупная московская торговая фирма организовала обследование при помощи MMPI всех кандидатов на должность продавцов супермаркетов с целью отсеять возможные патологии, способные помещать в работе. Руководство намеревалось таким образом оградить компанию от воровства в магазинах и других проблем, связанных с приемом «неподходящих» людей. В компании работали четыре психолога, которые в поте лица тестировали иногда по 30-50 человек в день. Затем они производили первичный анализ и отвозили полученные результаты эксперту для окончательного «приговора». Эксперт, полагаясь исключительно на свою интуицию и на свое понимание того, какие люди должны работать в должности продавца, раскладывал все профили на три кучки – «подходящие», «условно подходящие» и «неподходящие». «Подходящих» принимали на работу, «неподходящим» отказывали сразу, а «условно подходящие» могли быть приняты на работу, если «подходящих» оказывалось слишком мало.

Однако, несмотря на колоссальную работу, проведенную психологами и экспертом, компания, имея даже такой «отборный» персонал, не смогла избавиться от тех проблем, от которых хотела себя обезопасить: воровства, нарушений дисциплины, нерадивого отношения к работе, хамства продавцов покупателям. А ведь именно на предотвращение этих явлений или их минимизацию и была направлена сложнейшая система отбора.

Кстати, некоторые директора магазинов торговой компании на свой страх и риск принимали на работу продавцов в обход психологов, используя свои стихийно сложившиеся в ходе работы методы отбора, которые позволяли добиваться лучших результатов. Так, зам. директора одного из магазинов предлагала девушкам, желающим устроиться продавцом в супермаркет, поработать один день без официального оформления на работу. Такая пробная работа давала возможность руководству оценить, насколько данный человек подходит для работы, а девушке – понять, подходит ли работа продавца для нее.

Прогностическая валидность личностных опросников, то есть их способность предсказывать будущую профессиональную успешность кандидатов, не слишком высока. Это обуславливает все меньшее их использование при отборе в последние годы. Однако, личностные опросники оказываются достаточно полезны в тех случаях, когда надо отсеять претендентов, очевидно не подходящих для данной работы: например, малообщительных людей, если работа, требует большого числа социальных контактов, или высокотревожных, если работа, требует высокой эмоциональной устойчивости.

Тесты общих способностей

Тесты общих способностей оценивают уровень развития у кандидатов важнейших психических функций, таких, как интеллект, память, внимание и др.

Интеллектуальные тесты предназначены для выяснения уровня интеллекта кандидата. Могут использоваться как тесты общего интеллекта, так и специальные, направленные на различные составляющие интеллекта (вербальный интеллект, аналитические способности, пространственный интеллект).

Тесты на внимание и память могут быть включены в тесты, предназначенные для оценки интеллекта, либо даваться отдельно, если эти навыки профессионально важны. Можно тестировать различные виды памяти, измерять ее объем и продуктивность запоминания.

Тесты межличностных отношений выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. Сюда же можно отнести тесты на выявление стиля руководства или лидерства.

Если процедура отбора предполагает углубленную оценку способностей кандидатов, то для этих целей могут использоваться тесты для одномерного и многофакторного исследования способностей.

Тесты для одномерного исследования способностей направлены на оценку уровня развития у кандидатов какой-то одной способности, важной для успешного выполнения той работы, на которую осуществляется отбор (распределение внимания, логическое внимание, пространственное мышление и др.)

Многофакторные методы представляют собой набор тестов, дающих оценку способностей кандидатов по ряду показателей, потенциально связанных с работой по имеющейся вакансии.

Сегодня чаще используются многофакторные тесты, поскольку считается, что руководители и специалисты должны обладать целым набором разнообразных качеств, способностей, навыков и умений. При этом следует иметь в виду, что даже многофакторные тесты оценивают далеко не все навыки и способности, необходимые для хорошего выполнения работы. В каждом конкретном случае анализ работы должен выявлять не только

явные, но и неявные аспекты рабочей ситуации, определяющие требования, которые должны приниматься во внимание при тестировании.

Многофакторная оценка интеллекта предполагает исследование следующих интеллектуальных способностей:

1. ***Вербальная компетентность*** – выявляется в тестах на словарь, антонимы и синонимы, на завершение предложений и в тестах на понимание.
2. ***Оперирование словами*** (речевые навыки) выявляется в тестах на анаграммы, рифмы и на придумывание слов, начинающихся с данной буквы, с данной приставкой или суффиксом.
3. ***Пространственное мышление*** – любые задания, которые предполагают мысленную манипуляцию объектами на плоскости или в трехмерном пространстве.
4. ***Операции с числами*** – тесты, которые проверяют скорость и точность относительно простых расчетов (но не решение задач).
5. ***Память*** – тесты на проверку способности к запоминанию.
6. ***Причинные связи*** – тесты, требующие установления правил или принципов, заложенных в материале теста (тесты на индукцию и дедукцию).

Тесты общих и специальных способностей могут быть организованы как батареи тестов. Ниже приведен пример такой батареи тестов:

ПРИМЕР БАТАРЕИ ТЕСТОВ, ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ПРИ ОЦЕНКЕ ИНТЕЛЛЕКТА

Классификация – способность упорядочивать информацию в соответствии с определенными правилами.

Кодирование – способность кодировать/перекодировать информацию в соответствии с предложенными правилами.

Создание именного каталога – способность располагать имена или названия в алфавитном порядке.

Создание цифрового каталога – способность располагать числа в порядке возрастания или убывания.

Зрительная скорость и точность – способность видеть различия в мелких деталях.

Память – способность воспроизвести информацию, после того, как была предоставлена возможность выучить ее.

МЕТОДИКА Д. ВЕКСЛЕРА. В мировой психодиагностической практике

исследования интеллекта одним из самых распространенных инструментов является методика Д. Векслера. Методика состоит из одиннадцати отдельных субтестов, что позволяет использовать ее как для измерения уровня общего интеллектуального развития, так и для оценки частных интеллектуальных способностей. Методика Векслера может быть с успехом использована при решении задач, связанных с профориентацией (выбор профессиональной сферы, соответствующей структуре интеллекта), отбором и оценкой персонала (отбор специалистов и руководителей с высоким интеллектуальным потенциалом, гуманитарной, естественнонаучной или технической структурой интеллекта)

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЖ. ГИЛФОРДА И М. САЛЛИВЕНА. Социальный интеллект – способность правильно понимать поведение людей. Эта способность необходима для эффективного межличностного взаимодействия и успешной социальной адаптации. Методика состоит из четырех отдельных субтестов и позволяет измерять как общий уровень социального интеллекта, так и частные способности к пониманию поведения (способность предвидеть последствия поведения, адекватно отражать вербальную и невербальную экспрессию поведения, понимать логику развития сложных ситуаций межличностного взаимодействия). Методика является стандартизированным психологическим тестом, имеет четкий алгоритм проведения и интерпретации и поэтому весьма проста в использовании. Оригинальное содержание стимульного материала вызывает неизменный интерес обследуемых. Используется при решении широкого круга прикладных задач: для отбора руководителей; прогноза успешности адаптации на новом рабочем месте; для подбора персонала, способного эффективно работать с клиентами; отбора претендентов для выполнения деятельности, требующей разумного социального авантюризма (политики, имиджмейкеры, крупье и т. п.) и др.

Сегодня у большинства компаний подход к применению тестов стал значительно более взвешенным, чем это было 15-20 лет тому назад. Тесты применяются в комплексе с другими методами отбора как дополнение к менее формализованным процедурам, и рассматриваются как один из этапов проверки качеств кандидата, тогда как окончательное решение остается за руководителем подразделения, где имеется вакантная должность.

Сократились и относительные масштабы применения психологических тестов. Если в начале 80-х годов их использовало до 70% крупных западных компаний, то сегодня их использует не более 30%. Вместе с тем психологические методы анализа при отборе

персонала непрерывно развиваются, что нашло отражение в улучшении самих тестов – они стали более надежными и валидными. Кроме того, все шире используются профессиональные и имитационные тесты и другие методы изучения кандидатов.

Тесты, использующиеся в отборе, могут иметь двойное применение:

- **отбор претендентов**, имеющих наибольшие шансы на успешное выполнение работы;
- **отсев претендентов**, не соответствующих требованиям должности или профессии.

В большинстве случаев тесты являются более надежными и достоверными в предсказании негативных результатов, поэтому в современной практике управления они чаще используются как инструмент первоначального отсева и ограничения круга претендентов, тогда как окончательный отбор производится с использованием менее формализованных методов.

ТЕСТИРОВАНИЕ ПРИ ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИЮ PROCTER&GAMBLE[21]

До традиционного интервью, которое может насчитывать от двух до 4 туров в зависимости от должности, кандидат должен прежде пройти тестирование.

Тест P&G на решение задач используется компанией в более чем 140 странах. По всему миру. Кандидаты должны ответить на 50 вопросов, уложившись в 65 минут, что моделирует давление времени. Требование – давать не только быстрые, но и качественные, и эффективные решения.

Использование компьютерной техники при использовании тестов открывает новые возможности, облегчая не только саму процедуру тестирования, но и резко сокращая время обработки полученных результатов.

Надежность тестов

Внутренняя надежность. Большинство тестов, оценивающих психологические особенности людей, состоят из ряда вопросов. Например, тест на оценку знаний состоит из нескольких вопросов по соответствующей области знаний. Внутренняя надежность отражает то, в какой степени вопросы, составляющие данный тест, «работают» на выявление одной и

[21] O'Rourcke M. Procter&Gamble. Turning Human Resources into Results. *The Career Forum, # 2 (62), 1998.*

той же характеристики, показателя. Основной принцип – тест должен быть «единым», отдельные вопросы, составляющие его, должны быть внутренне (содержательно, по смыслу) увязаны друг с другом. Чем выше внутренняя надежность теста, тем скорее общая оценка по тесту будет отражением одной определенной характеристики.

Поскольку внутренняя надежность – это вопрос, решаемый еще на этапе конструирования теста, то специалист, применяющий данный тест, никак не может повлиять на эту характеристику теста. Лучший совет – использовать только надежные, апробированные тесты.

Стабильность (ретестовая надежность) выражается в стабильности оценок, полученных одним и тем же человеком в разное время. Например, показатель интеллекта, полученный год назад, месяц назад и сегодня у одного и того же человека при помощи данного теста, должен быть одинаковым (или по крайней мере близким). Ясно, что не все оцениваемые характеристики будут стабильными по прошествии определенного времени. Задача состоит в том, чтобы взять под контроль все факторы, которые могут оказать влияние на результаты тестовых испытаний. Один из способов повысить стабильность результатов, получаемых с помощью теста – увеличение числа вопросов, составляющий тест.

Надежность по альтернативным вариантам предъявления – тестовую оценку можно сравнить с измерением одного и того же предмета разными линейками, которые всегда должны давать один и тот же результат. Одно из преимуществ применения разных вариантов тестов – при этом одни тестируемые не могут научиться от других. Кроме того, использование нескольких вариантов одного и того же теста не дает возможность выучить правильные ответы, чтобы в следующий раз ответить правильно и получить более высокую оценку.

Таблица 2

Надежность тестовых процедур

Виды надежностью	*Характеристика*	*Источник ошибок*	*Статистический показатель*
Внутренняя надежность (единство конструкции теста или опросника)	Все ли вопросы теста оценивают одну и ту же характеристику?	Непоследовательность, не все вопросы теста оценивают один и тот же конструкт	Интеркорреляции ответов на вопросы теста
Стабильность (ретестовая надежность)	Стабильны ли получаемые результаты, если повторное тестирование проводится спустя некоторое время?	Недоучет ситуативных переменных: изменений в психологическом состоянии индивида (колебания настроения, внимания, здоровья), в ситуации (условия в помещении, холод, жара, освещенность, шум и т.п.) или в условиях проведения тестирования (инструкции, время, отведенное на выполнение теста)	Корреляция тестовых оценок, полученных одним и тем же человеком в разное время (через день, неделю, месяц, год)
Альтернативные варианты предъявления	Оценивают ли разные формы теста одну и ту же характеристику?	Разные понимания одного и того же вопроса в разных вариантах теста (форма А и форма Б)	Корреляция результатов, полученных с помощью разных вариантов теста
Надежность результатов, полученных от разных специалистов, проводящих тестирование	Получают ли разные специалисты, производящие тестирование, одни и те же результаты?	Психологические различия оценивающих (во внимании, памяти, интеллекте), различия в понимании критериев отбора и требований профессии (должности)	Интеркорреляции оценок, выставленных разными специалистами одному и тому же кандидату

Использование психологического тестирования сопряжено с определенными морально-этическими проблемами. В некоторых штатах в США введены ограничения на использование отдельных видов личностных и интеллектуальных тестов. Разглашение информации, полученной в результате тестирования, или ее утечка могут нанести серьезный моральный ущерб личности соискателя, потому что информация о личностных особенностях и об уровне интеллекта человека является конфиденциальной.. Кроме того, чтобы избежать обвинений в дискриминации и судебного преследования, организация должна быть готова обосновать необходимость использования данных тестов и их валидность и надежность.

В России вопросам соблюдения морально-этических норм при проведении психологического тестирования пока не уделяется должного внимания. Психологи, работающие в штате компаний, либо вообще игнорируют вопросы этики при использовании тестов, либо вынуждены сталкиваться с серьезными трудностями, когда приходится доказывать руководству неэтичность запроса той или иной информации, полученной в результате психологического тестирования.

МОРАЛЬНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПСИХОЛОГОВ, ИСПОЛЬЗУЮЩИХ ТЕСТЫ В ЦЕЛЯХ ОТБОРА[22]

1. **Профессиональные обязательства и обязательства перед коллегами**
   - Постоянно следить за последними научными достижениями в своей области.
   - Сообщать о случаях нарушения этических норм.
   - Проводить разъяснительную работу по вопросам этики.
2. **Обязательства перед тестируемыми**
   - Не допускать нарушения права на тайну частной жизни.
   - Обеспечивать сохранение обещанной конфиденциальности.
   - Объяснять смысл тестирования и цели и цели, в которых может быть использована полученная при тестировании информация.
   - Накладывать временные ограничения на использование организациями данных тестирования.
   - Относиться ко всем тестируемым с уважением и вниманием.

[22] По: Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – СПб: ПИТЕР, 2001, с. 158.

3. **Обязательства перед организацией**

- Предоставлять точную информацию о предполагаемых затратах на программу тестирования и ожидаемой отдаче.
- Собирать самую полную и точную информацию, какую только можно получить в рамках ограничений, накладываемых ситуацией тестирования.
- Наблюдать за дальнейшим использованием тестирования в организации и при необходимости вносить коррективы.
- Признавать права собственности организации на методы и процедуры, разработку которых финансировала организация.

Часто у работодателей возникает вопрос можно ли подготовиться к тестированию? Может ли он вычислить желательные ответы при выполнении личностного теста?

В личностных тестах в общем-то бесполезно стараться вычислять правильные ответы, поскольку их результаты никогда не бывают «хорошими» или «плохими» сами по себе – каждый человек обладает своей индивидуальностью, и трудно говорить, что какой-то из типов личности лучше или хуже других типов. Поэтому довольно плохое впечатление оставляют люди, которые дают только социально желательные ответы. Для них в ряде тестов есть так называемая «шкала лжи», улавливающая такую установку. В этом случае о человеке ничего нельзя сказать наверняка, кроме того, что он стремится показать себя в заведомо хорошем свете.

Минимизировать эффекты знакомства с тестом может вопрос: «Участвовали ли вы раньше в подобном тестировании?» Если кандидат знаком с данным тестом, то ему можно дать либо другую форму этого же теста, либо вообще отказаться от данного тестирования. Психологическое или социологическое образование кандидатов служит основанием для освобождения от личностного тестирования, так как эти люди знают принципы конструирования тестов и могут намеренно повлиять на результаты тестирования.

Профессиональные и имитационные тесты

Как показывает опыт, тесты, имитирующие тот или иной вид профессиональной деятельности или предельно близкие по своему содержанию к той работе, которую предстоит выполнять кандидату в случае занятия имеющейся вакансии, отличаются высокой

способностью к предсказанию будущей профессиональной успешности. В число имитационных тестов входят такие тесты, как, например, тест на компьютерное программирование для программистов, стандартный тест на вождение, прослушивание при приеме музыкантов в симфонический оркестр, стандартные тесты по машинописи и т.п.

При использовании профессиональных или имитационных тестов, кандидатам предлагают выполнить задание, близкое по своему содержанию к той профессиональной деятельности, которую им придется осуществлять в случае занятия вакансии, а затем регистрируют качество и/или количество работы. Иногда профессиональный тест представляет собой набор вопросов из той сферы деятельности, к которой относится вакансия; на каждый вопрос предлагается несколько вариантов ответов, лишь один из которых является правильным. Это позволяет по итогам тестированию получить точный показатель в процентах или баллах, отражающий уровень профессиональных знаний кандидата.

Приведем пример простого теста на грамотность.

Прочитайте фразу и выберите правильные варианты написания слов.

На	☐ колосальной ☐ колоссальной ☐ колассальной	☐ досчатой ☐ дощатой ☐ дощятой	☐ террасе ☐ терассе ☐ тирассе	☐ в близи ☐ вблизи ☐ в блези	☐ можевельника ☐ можживельника ☐ можжевельника	жена

☐ не безивесного ☐ небезызвестного ☐ небезивестного	☐ местного ☐ месного ☐ местново	☐ подьячего ☐ подъячего	☐ веснусчатая ☐ веснушчитая ☐ веснушчатая	☐ Аграфена ☐ Агрофена	☐ Савична ☐ Саввична

☐ потчивала ☐ потчевала ☐ подчевала	☐ исподтишка ☐ испоттишка ☐ изподтишка	☐ коллежского ☐ колежского ☐ колежсского	☐ асессора ☐ ассесора ☐ асессора	☐ Аполона ☐ Аполлона ☐ Апполона	☐ Филимоновича ☐ Фелимоновича ☐ Фелемоновича

☐ молюсками и ☐ моллюсками и ☐ маллюсками и	☐ винегретом ☐ венигретом ☐ винигретом	☐ под акомпанимент ☐ под аккомпанемент ☐ под аккомпанимент	☐ акордиона и ☐ аккордеона и ☐ аккордиона и	☐ виалончели ☐ виолончели ☐ веолончели

Примером использования имитационных тестов может служить экзамен на проверку навыков вождения при получении водительских прав.

ОТБОР РАБОТНИКОВ В КОМПАНИИ «ПРИМЕКС»[23]

Максим, энергичный молодой человек 27 лет от роду, пришел работать в «Примекс» – фирму, специализирующуюся на уборке помещений – всего два с половиной года назад. Он тогда доучивался в пединституте на дневном отделении и не мог устроиться на полный рабочий день. Поэтому и пошел в мобильную бригаду, где в свободное от учебы время занимался химчисткой ковролина в офисах.

– При приеме на работу служба персонала проводит тесты на профпригодность, – рассказывает Максим. – Меня пригласили в одну из комнат офиса и попросили протереть стол, стену, пропылесосить диван. Я сначала не понял, зачем. Но выполнил. Оказалось, это проверка на моральную подготовленность будущего работника к уборке. Она выявляет не только скорость и качество наведения чистоты, но и то, с какой готовностью потенциальный сотрудник берется за дело – не испытывает ли он отвращения к подобным занятиям. Надо сказать, не все проходят этот тест: люди еще не избавились от стереотипа, что уборка – непрестижное, зазорное дело. А кому нужна уборщица, которой противно держать в руках тряпку?

Поднаторев на ковролине, Максим решил стать менеджером. Для такой должности есть свои тесты. Сперва молодого человека попросили рассказать о своем видении работы менеджера, о том, как нужно общаться с клиентами. Максим ответил экзаменаторам, что главное – быть общительным и, как он выразился, обладать «внутренней улыбчивостью». Попал в точку. Затем перешли к тренировкам: сотрудник службы персонала играл роль капризного заказчика, а чистильщик ковролина старательно изображал из себя менеджера. Потом задание усложнилось: перед Максимом раскрыли телефонный справочник и ткнули пальцем в первый попавшийся номер. Это оказался телефон бизнес-центра. Его на том конце провода не только выслушали, но и соединили с руководителем, который после непродолжительного разговора согласился сделать заказ.

Максима приняли, продажи услуг шли у него хорошо. Настолько хорошо, что

[23] Люкайтис Д. Клининг клинингом. / «Большой город», 22 ноября 2002 года, с. 33.

несколько недель назад его назначили начальником коммерческого отдела. Но и тут он засиживаться не собирается, подумывает о получении второго высшего образования – финансового или экономического. Перспективным сотрудникам компания частично оплачивает обучение.

Результаты, полученные на основании выполнения тестов, позволяют разбить тестируемых на несколько категорий, определяющих принятие дальнейших решений, связанных с отбором.

Профессиональные и имитационные тесты обладают самой высокой надежностью и валидностью из всех видов тестов, используемых при отборе, поскольку они измеряют знания и навыки, непосредственно связанные с предлагаемой работой.

Групповые методы отбора

Групповые методы отбора применяют тогда, когда есть возможность собрать ряд кандидатов вместе, и специалист, занимающийся отбором, оценивает их достоинства и недостатки в процессе использования специальных оценочных процедур. Это могут быть групповые дискуссии, деловые игры, упражнения на решение проблем и анализ практики работы компаний. Групповые методы оценки широко применяются в практике работы центров оценки.

Использование групповых методов при отборе предполагает наличие четких критериев и способов выявления с их помощью таких показателей, которые позволяют определять преимущества одних кандидатов перед другими (например, лидерские качества; аналитические способности; умение убеждать; способность к конструктивному взаимодействию с другими членами группы и др.). Ниже приведен пример такой групповой процедуры, используемой в практике работы центров оценки (подробнее содержание работы центров оценки будет рассмотрено позже в разделе «Отбор руководителей»).

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА»

Кандидаты разбиваются на группы, по четыре-шесть человек в каждой, с целью организовать производство и управление компанией. Каждая группа по условиям игры наделяется стандартным капиталом, перечнем комплектующих деталей и моделей изделий. Участники должны определить наиболее эффективный способ использования имеющихся у

каждой группы ресурсов и наилучшую схему организации производственного процесса.

Главная цель – максимизация прибыли. Цены на сырье, материалы и полуфабрикаты меняются каждые 20 минут в течение всего периода игры, длящейся, как правило, один час.

Члены оценочной комиссии оценивают способность кандидатов к планированию, организации, контролю и умение адаптироваться к изменениям.

В Приложении 2 приведены некоторые групповые методы отбора.

Существует множество методов отбора, и задача специалистов – выбрать из этого многообразия наиболее подходящие. В таблице 3 показано, какие качества кандидатов могут быть выявлены с помощью важнейших методов отбора

Таблица 3

Сопоставление разных методов отбора

	Методы отбора						
Качества	***Стандартная форма***	***Интервью***	***Решение пробных задач***	***Тестирование***	***Проверка рекомендаций***	***Групповые методы***	***Мед. обследование***
Интеллект		✓	✓	✓		✓	
Образование	✓	✓				✓	
Профессиональный опыт	✓	✓	✓		✓	✓	
Состояние здоровья		✓			✓		✓
Личностные характеристики		✓		✓	✓	✓	
Мотивация, отношение к работе		✓	✓	✓	✓	✓	
Коммуникативные качества		✓		✓	✓	✓	
Наличие противопоказаний к работе	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Моральные качества (честность, трудовая этика, ответственность и т.д.)		✓		✓	✓	✓	

Можно видеть, что чем шире используется комплексный подход, предполагающий использование целого ряда методов, тем более достоверную информацию о кандидате получают в конечном итоге специалисты кадровой службы.

Графологическая экспертиза

Некоторые организации при проверке кандидатов используют графологическую экспертизу, то есть заключение о личности кандидата на основании его почерка. Отношение к этому методу оценки очень неоднозначное. На одном полюсе – полное ее отрицание: «Графология – бесполезная психологическая чушь, – говорит Бернар Крифф, владелец крупной парижской фирмы консультантов по приему на работу, носящей его имя. – Мы проводим экспертизу, только если компания на этом настаивает. Я сам дважды посылал один и тот же образец почерка графологам и получал два различных результата»[24]. На другом полюсе – использование графологии в качестве основного критерия отбора.

Хотя серьезных научных исследований валидности графологии как средства отбора на сегодняшний день нет, возможно, истина все же лежит посередине. Г-жа Жиманек занимается графологической экспертизой всех претендентов на работу в фирме L'Office du Nord и в некоторых других компаниях. Графология, признает она, – это не наука, и все же метод позволяет в 70 случаях из ста довольно точно выявить черты характера человека. В компании Seita, чей ежегодный доход превосходит 2 млрд. долларов, всегда анализирует образцы почерка потенциальных менеджеров.

[24]Коэн Р. Хочешь найти работу – смени почерк. *New York Times, November 9-22, 1993.*

ГЛАВА 4. ИНТЕРВЬЮ

Собеседование является заключительным этапом отбора, а в большинстве организаций это основной инструмент отбора. Результатам собеседования придается наибольшее значение при принятии окончательного решения о приеме кандидата на работу. Интервью занимает особое место в системе отбора. Многие ведущие компании славятся тем, что по семь-восемь раз приглашают кандидатов на беседы. Они хотят быть уверены в людях, которых нанимают, и интервью для решения этой задачи оказывается незаменимым инструментом сбора информации о кандидатах.

Среди методов отбора персонала интервью, пожалуй, занимает центральное положение. Это связано с тем, что интервью с кандидатом позволяет одновременно решить широкий круг задач:

- получить информацию о наличии у работника качеств, отвечающих требованиям работы (опыт, мотивация, достижения, личные и деловые качества), дополняющей формальные сведения, которые сообщил о себе работник;
- выявить возможные противопоказания к выполнению данной работы;
- определить степень соответствия работника организационной культуре, сложившейся в организации;
- уточнить и проверить формальные сведения, приведенные в резюме и в стандартной форме;
- определить степень искренности кандидата, проходящего интервью и отсутствие противоречий в сведениях приводимых им о себе.

К интервью обычно допускаются 20-30% от общего числа кандидатов, оставшихся после предшествующих этапов отбора. Оно проводится с целью оценки качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурного уровня, ценностных ориентаций, мотивации кандидата, деловых качеств и др.

Многие организации используют в роли интервьюеров высококвалифицированных специалистов-психологов либо других специалистов кадровой службы, прошедших специальную подготовку. Это особенно важно и в той связи, что последние годы

публикуется достаточно много пособий для лиц, ищущих работу, о том, как наилучшим образом выдержать интервью при приеме на работу. Для ищущих работу даже проводятся специальные тренинги, направленные на то, как лучше «продать» себя при устройстве на работу. Не слишком опытный интервьюер не застрахован от ошибок при оценке таких хорошо «подготовленных» кандидатов.

При оценке кандидатов с помощью интервью должны использоваться четкие критерии, увязанные со спецификой той деятельности, для которой отбираются люди. Сама процедура проведения интервью и используемые критерии должны давать возможность представителям организации, принимающим решение о приеме на работу, собрать максимально объективную информацию по оцениваемым кандидатурам.

Структура и содержание интервью зависят как от типа интервью, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Интервью может проходить в один или в несколько этапов и включать разные виды собеседований.

Для успешной подготовки и проведения интервью важно использовать информацию, которую сообщил о себе кандидат в резюме и в стандартной форме «Сведения о кандидате». В ходе подготовки и проведения интервью интервьюер стремится проверить или уточнить информацию, помогающую принять окончательное решение о приеме на работу.

Типы интервью

Получение информации от кандидатов на занятие вакантной должности может быть организовано по-разному. В зависимости от целей и задач отбора могут использоваться разные типы интервью:

- структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);
- неструктурированное (проводимое в свободной форме);
- интервью в эмоционально напряженной обстановке (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации)
- панельное (проводимое специально созданной комиссией);
- групповое (интервью с группой кандидатов);

Стоит более подробно остановиться на двух типах интервью: структурированном и панельном.

Структурированное интервью обычно проводится один на один. Суть его состоит в составлении определенного сценария (порядка проведения интервью и последовательности вопросов), что позволяет достаточно полно рассмотреть заранее обозначенный круг вопросов

вопросов (личные и деловые качества кандидата, его опыт, отношение к делу и т.п.), повысить достоверность и надежность полученной информации. Для проведения структурированного интервью обычно разрабатывается специальный бланк с перечнем основных вопросов и специальное руководство для интервьюера, которое содержит ключ для для интерпретации ответов и реакций кандидата в ходе собеседования.

При проведении структурированного интервью список вопросов готовится заранее, и в ходе беседы от него не отклоняются. Для вопросов, где возможен односложный ответ, интервьюер помечает в заранее подготовленной форме выбранный вариант ответа.

При проведении слабо структурированных интервью заранее готовится только направление беседы. Этот метод требует тщательной подготовки интервьюера к беседе и дает больше возможностей для получения разносторонней информации о претенденте.

Проведение неструктурированных интервью не требует длительной подготовки. Проводящий беседу готовит лишь список тем, а иногда не делает даже этого. Главным преимуществом бесед такого типа является свобода общения, позволяющая ориентироваться в конкретных ситуациях, возникающих в ходе беседы. Такая стратегия предъявляет высокие требования к квалификации интервьюера; но при проведении беседы недостаточно подготовленным сотрудником могут возникнуть ненужные отклонения от темы, непоследовательность и, как следствие, потери времени и неполнота собранных сведений о кандидате. Вместе с тем, если беседа проводится опытным интервьюером, это открывает большие возможности получения информации за счет установления психологического контакта с соискателем, что дает возможность ему максимально полно раскрыться. Кроме того, отсутствие запрограммированности, позволяющей направить беседу в любую сторону, иногда дает возможность выявить такие факты, которые кандидат хотел бы скрыть от интервьюера.

Панельное интервью – это интервью с кандидатом, которое проводит специально созданная комиссия. В комиссию обычно включают представителя высшего руководства, руководителя подразделения, в которое отбирается работник, непосредственного руководителя (для имеющейся вакансии), представителя кадровой службы и одного-двух профильных специалистов.

Преимущество панельного интервью состоит в том, что с кандидатом смогут познакомиться одновременно ряд людей, заинтересованных в данном назначении, что обеспечивает рассмотрение с разных сторон степени пригодности кандидата для данной должностной позиции. Панельное интервью позволяет оценить не только профессиональную

квалификацию кандидата, но и его соответствие культуре организации, существующим в ней нормам, традициям и т.д.

ИНТЕРВЬЮ В КОМПАНИИ PROCTER&GAMBLE[25]

Только успешно справившись с тестом, кандидат допускается к интервью, проводимому как на английском, так и на русском языке. Иногда собеседование проводится комиссией, куда входят и представители высшего руководства.

Собеседование, проводимое комиссией, может длиться до 90 минут.

К числу факторов, которые могут оказывать отрицательное влияние на эффективность панельного интервью, можно отнести следующие:

- неподготовленность отдельных членов комиссии к участию в интервью;
- существенные расхождения в мнениях и интересах у разных членов комиссии. Это может выражаться в том, что члены комиссии могут по-разному оценивать важность заполнения данной вакансии или расходиться в отношении тех требований, которые предъявляет работа к кандидату. Следствием этого могут быть расхождения в оценках между членами комиссии;
- использование разными членами комиссии разных критериев при оценке кандидатов: кто-то при оценке кандидата ориентируется на его прошлые достижения, кто-то – на производимое впечатление, а кто-то – на способность кандидата «держать удар»;
- излишне формальный подход членов комиссии к проведению интервью. Это не дает возможности создать во время беседы с кандидатом доверительной обстановки, располагающей к сотрудничеству, что не позволяет претендентам полностью раскрыть свой потенциал;
- социально-психологические факторы. На оценку комиссии могут оказывать влияние хорошо известные психологические феномены, такие как эффект ореола, групповое давление, конформизм отдельных членов комиссии и др.

Для того чтобы избежать возможных ошибок, связанных с проведением панельного интервью, полезно до интервью провести краткосрочное обучение методам проведения интервью всех членов комиссии. В ряде случаев бывает целесообразно предварительное

[25] O'Rourcke M. Procter&Gamble. Turning Human Resources into Results. *The Career Forum, # 2 (62), 1998.*

краткое совещание членов комиссии с уточнением целей и задач отбора, основных критериев отбора и той роли, которую в ходе панельного интервью будут играть отдельные члены комиссии. До проведения панельного интервью полезно раздать всем членам комиссии краткий методический материал, в котором приведены основные требования к его проведению.

Факторы, определяющие содержание и структуру интервью

Интервью с кандидатом, которое позволило бы решить весь комплекс намеченных задач, должно быть хорошо подготовлено. На содержание и структуру интервью оказывает влияние целый ряд факторов, и при подготовке к проведению интервью следует учитывать три источника этих влияний:

- со стороны кандидата;
- со стороны организации-работодателя;
- со стороны интервьюера.

Со стороны кандидата на интервью оказывает влияние следующие факторы:

- Пол, возраст, национальность и другие демографические характеристики кандидата;
- Состояние здоровья, самочувствие;
- Образовательный уровень;
- Опыт работы;
- Профессиональные интересы;
- Карьерные устремления;
- Психологические характеристики: установки, интеллект, мотивация и т.д.;
- Опыт участия в подобных интервью;
- Восприятие кандидатом интервьюера, работы, компании.

Со стороны организации на интервью могут влиять следующие факторы:

- Политическая, экономическая и правовая ситуация на рынке труда, находящее свое отражение в политике и стратегии организации в отношении поиска, подбора и удержания рабочей силы;
- Роль процесса отбора в системе управления персоналом;
- Место интервью в системе отбора;
- Сложившаяся в компании практика проведения интервью при отборе;

- Физические условия для проведения интервью;
- Насколько срочно должна быть заполнена данная вакансия.

Со стороны интервьюера

- Пол, возраст, национальность и другие демографические факторы;
- Самочувствие;
- Психологические характеристики: установки, мотивация, ценностные ориентации, интеллект и др.;
- Оценка требований, предъявляемых к кандидату на вакантную должность;
- Предварительное знакомство с кандидатом;
- Опыт в проведении интервью;
- Полномочия в принятии решений.

Если в организации интервью используется в качестве основного метода отбора, следует учитывать влияние как можно большего числа указанных факторов при подготовке, проведении и оценке его результатов. Это можно сделать через целенаправленную подготовку интервьюеров к проведению отборочных собеседований.

Подготовка к проведению интервью

Интервью с кандидатом на вакантную должность должно быть тщательно спланировано. Это позволяет создать условия для того, чтобы цели интервью и интервьюера были достигнуты наилучшим образом. Необходимость планирования интервью состоит также в том, чтобы не задавать вопросов, на которые кандидат уже ответил в стандартной форме и в резюме.

При подготовке к интервью интервьюер готовит вопросы к кандидату о предшествующей трудовой деятельности, профессиональном опыте, мотивации и трудовых ценностях, образовании и квалификации. Многие организации используют стандартную схему проведения интервью, в основе которой лежит типовая форма, содержащая фиксированный набор вопросов к кандидату. Однако, следует иметь в виду, что для отбора работников на разные должностные позиции может потребоваться разработка разных стандартных форм с учетом требований к должности (например, интервью при отборе продавца, будет существенно отличаться от интервью при отборе директора магазина или коммерческого директора торговой компании).

С другой стороны, интервью не должно создавать у кандидата впечатления, что его опрашивают по вопросам заранее заготовленной анкеты. Кандидата следует поощрять,

чтобы он больше рассказывал о себе, о своем опыте, знаниях, задавал вопросы и предлагал свои идеи.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮЕРОВ ПРИ ПОДГОТОВКЕ К ИНТЕРВЬЮ

- ***Просмотрите все материалы, поступившие от кандидата*** (резюме, стандартная форма «Сведения о кандидате», автобиография). Особое внимание обращайте на образование, опыт и направление развития карьеры. Помните, что самый надежный показатель, на основании которого можно сделать прогноз будущей успешности кандидата, – это успехи, достигнутые им в прошлом.
- ***Если у вас несколько кандидатов, составьте расписание проведения интервью и распределите обязанности между сотрудниками, принимающими участие в проведении интервью***. Это уменьшит потери времени и поможет интервьюерам спланировать свою работу. Кроме того, не забывайте, что одной из задач интервьюера является создание благоприятного имиджа организации в глазах кандидатов. Выбираете не только вы, кандидат также выбирает свое будущее место работы, и от того, какое будет первое впечатление об организации, может зависеть и желание кандидата работать на нее.

Этот момент не стоит недооценивать. Очень часто работодатели считают, что потеря одного (двух, пяти, десяти) кандидатов – не велика беда. Предложение на сегодняшний день достаточно велико, и в принципе обеспечение нужного числа кандидатов особых проблем для большинства компаний не представляет. Но беда состоит в том, что особо привередливыми и разборчивыми являются как раз лучшие работники, знающие себе цену. И терять именно таких кандидатов не стоит.

- ***Подготовьте список вопросов, которые вы хотели бы прояснить у кандидата (кандидатов)***. Решите, как будет проходить интервью – в структурированном или неструктурированном формате. Нужна ли вам специальная форма регистрации ответов кандидата и ваших наблюдений?

При подготовке к интервью необходимо определить, как будет получена следующая информация о кандидате:

- определение сильных и слабых сторон кандидата
- профессиональный опыт, навыки и знания
- готовность к обучению, ориентация на развитие
- готовность к сотрудничеству

- мотивация, трудовые ценности
- инициативность, готовность брать на себя ответственность
- ориентация на достижения
- уровень самооценки, уровень притязаний

- ***Позаботьтесь об обеспечении нормальных условий для проведения интервью*** (столы, стулья, отсутствие отвлечений и пр.)
- ***Настройтесь на проведение интервью.*** Вы должны рассматривать интервью как важную работу, которая вносит значительный вклад в успех организации. Поддержание положительного настроя на кандидата – задача не настолько простая, как это кажется на первый взгляд, особенно когда интервьюеру приходится иметь дело с большим потоком кандидатов.

Проведение интервью

При организации отбора нельзя забывать о той символической функции, которую он выполняет. Процесс отбора новых работников, кроме всего прочего, призван передать потенциальным кандидатам важную информацию об организации.

Деньги – это далеко не единственный фактор, определяющий решение индивида при выборе места работы. Следует учитывать еще и ряд других моментов, которые принимает во внимание человек, выбирающий место работы:

- ***Социальный пакет,*** предлагаемый организацией.
- ***Возможность удовлетворения при работе в организации широкого круга социальных потребностей***, *связанных с уважением со стороны окружающих, самооценкой, самоактуализацией и др*.
- ***Репутация организации***. *Какую репутацию имеет организация: стабильный бизнес; развивающаяся организация с большими перспективами в будущем; или в общественном мнении сложилось некоторое недоверие к организации, к ее перспективам?*
- ***Стиль управления***, характерный для организации. *Преобладает ли в организации авторитарный или демократичный подход в работе с персоналом? Какую степень самостоятельности дает организация своим работникам?*
- ***Доминирующие в организации ценности и нормы поведения***. *Поощряются ли творчество, инициатива* и *взаимопомощь, или преобладают подозрительность и недоверие к работникам?*

Необходимо обеспечить доведение до кандидатов реалистичной информации об организации. Реалистичная информация о работе и о компании предупреждает завышенные ожидания кандидатов. Это не только профилактика текучести кадров в будущем, но и конкретный шаг по экономии расходов, связанных с профессиональным обучением новых работников, которые могут уволиться, столкнувшись с реалиями, о которых они не имели представления при выборе организации или в отношении которых у них были завышенные ожидания. Кроме того, реалистическая реклама работы (организации) позволяет избежать и снижения удовлетворенности работой в компании, падения трудовой и исполнительской дисциплины в виде высокого уровня прогулов и невыходов на работу, низкого уровня трудовой морали и деловой этики и других негативных последствий, затрудняющих адаптацию новых работников в организации.

В ходе предварительного собеседования с кандидатами представители организации доносят до них основные сведения об организации, о сложившихся в ней порядках и тех возможностях, которые открываются перед ее членами. Для формирования положительного имиджа организации в глазах кандидатов большое значение имеет информация, отраженная на стендах, установленных в месте проведения отбора новых работников, в специальных буклетах и листовках, с которыми может ознакомиться каждый человек, участвующий в процессе отбора.

Говорить о том, что собеседование является эффективным можно тогда, когда обе стороны (и работодатель, и кандидат) узнают друг о друге необходимую информацию и дают друг другу возможность принять верное решение. Однако очень часто специалисты, несущие ответственность за набор кадров, рассматривают интервью как односторонний процесс и ограничиваются единственным вопросом: «Подходит ли данный человек на данное место?» В этом случае упускается из виду не менее важный вопрос, который задает себе претендент: «Подходит ли мне эта организация?»

При подготовке и проведении процесса отбора необходимо помнить, что не только организация отбирает работников, наилучшим образом соответствующих установленным критериям, но и кандидаты, участвующие в отборе, также принимают решение о том, насколько привлекательно для него данное место работы.

Очень часто все те, кто несет ответственность за набор кадров на работу, главную цель

интервью видят в отбраковке неподходящих кандидатов, забывая о том, плохое впечатление от организации может оттолкнуть хорошего специалиста.

Вот пример такого проведения интервью, которое создает у кандидатов негативное отношение к организации-работодателю[26]: «После завершения первого собеседования претендент ознакомился со списком допущенных к последнему туру собеседования и был потрясен, узнав, что всех шестерых кандидатов, допущенных на последний тур, попросили прийти в одно и то же время. Собеседования планировали проводить последовательно, и предполагалось, что все кандидаты должны ожидать объявления решения, пока не закончится беседа с последним. Первое собеседование заняло 50 минут, а с паузой между собеседованиями и перерывом на обед, как посчитал уже известный претендент, все это могло продлиться около 6-7 часов.

Этот кандидат заметил ведущему прием посетителей, что этот метод проведения отбора не упоминался в письме приглашения, и что, по его мнению, нельзя, чтобы все кандидаты теряли несколько часов. Поэтому он просто хлопнул дверью, а за ним последовали двое других кандидатов».

В процессе отбора следует исключить все, что может произвести неблагоприятное впечатление на кандидатов и что может способствовать формированию у них отрицательного представления об организации и о будущем месте работы. Важно создать благоприятную психологическую обстановку, принимая во внимание, что для большинства претендентов это первый контакт с организацией. Кандидаты часто судят об организации по тому, как организован процесс отбора, и их желание работать в организации в значительной степени будет зависеть от того впечатления, которое сложилось у них при первых контактах с организацией.

Говорят, что хорошую репутацию приходится зарабатывать долго, а плохая слава распространяется быстро. Интернет открывает новые возможности для распространения информации, и это следует иметь в виду специалистам, которых волнует имидж организации, которую они представляют. Приведем примеры отзывов кандидатов об организациях после прохождения собеседовании, взятые с сайта www.antijob.nm.ru (по понятным соображениям названия фирм не указываю – авт.): «НЕ ВЕРИТЬ И НЕ ХОДИТЬ: В «…», «…», «…», «…», «…», агентство «…». Я не знаю про условия работы там, но условия

[26] Мартин Д. Манипулирование встречами. Как добиться чего Вы хотите, когда Вы этого хотите./Пер. с англ.- Минск: Амалфея, 1997, с. 174-175.

собеседования ужасны, работа менеджеров и директоров по отношению к соискателю жутко не профессиональна».

На имидж компании при встрече с соискателем работают даже самые казалось бы незначительные факты: *«... ну и всякие мелочи, вроде того, что на улице зима – никто не предлагает раздеться и не то что повесить одежу куда-то, нет... сидишь, как на вокзале, все в руках, потому что пол... грязноват»* (отзыв с того же сайта).

Соискателя должен встретить при входе либо администратор, либо менеджер, назначивший встречу, и проводить до места собеседования. Существенно облегчает общение наличие бэджа или настольной таблички у менеджера компании.

Немаловажное значение имеют и телефонные звонки во время собеседования. Постоянное отвлечение от темы беседы, переключение на другие разговоры не способствуют установлению благоприятной атмосферы. В данном случае можно предупредить секретаря о времени собеседования и попросить не переключать звонки, либо включить автоответчик. Для создания комфортной обстановки во время проведения отборочных процедур (тестирования, деловых игр или интервью) целесообразно повесить на дверь табличку с просьбой не беспокоить.

В конце собеседования следует договориться с кандидатом о дальнейших действиях (срок приглашения на следующую встречу, когда может быть принято решение о приеме на работу, как и когда кандидат может получить информацию в случае отрицательного решения и т.д.).

Навыки, необходимые интервьюеру

Специалисту или руководителю, проводящему интервью, необходимо владеть по меньшей мере четырьмя навыками:

- Умение собирать информацию;
- Уметь фиксировать информацию, полученную в ходе интервью;
- Умение слушать;
- Умение контролировать и направлять ход интервью.

Полагаться на талант, на экспромт при проведении интервью не стоит. Навыки, необходимые для успешного проведения интервью, надо целенаправленно развивать всем тем, кто по роду своей деятельности вынужден проводить собеседования. Не случайно многие западные компании в обязательном порядке проводят для своих руководителей

трехдневный тренинг, посвященный искусству проведения собеседований.

Сбор информации от кандидата в ходе интервью

При проведении интервью особое внимание следует обратить на получение от кандидата информации, которая могла бы дополнить формальные сведения, изложенные в резюме и в стандартной форме. Эта информация относится к четырем сферам:

Опыт

- Профессиональный опыт и возможности кандидата.
- Какие ответственные посты он занимал в прошлом?
- Какие решения он принимал?
- Какие результаты были им достигнуты?

Мотивация

- Что кандидат ценит в работе?
- Наибольшие разочарования, связанные с предыдущими местами работы?
- Способность и готовность кандидата к напряженной работе с высокой самоотдачей.
- Наиболее привлекательные цели, которые кандидат хотел бы достичь, работая в компании?
- Уровень притязаний кандидата.

Достижения

- Соответствовали ли достигнутые им рабочие результаты тому, что ожидали он сам или руководство?
- Какие проблемы ему приходилось решать?
- Приходилось ли ему работать самостоятельно?
- Что для него было критерием успеха?

Личные и деловые качества

- Приходилось ли кандидату в прошлом проявлять в той или иной фирме лидерские качества?
- Испытывал ли он какие-либо трудности в прошлом связанные с необходимостью выполнять требования руководства или трудности в соблюдении установленных сроков?
- Какие инициативы исходили от него на предыдущих местах работы и к каким результатам это привело?
- Какие личные и деловые качества он больше всего ценит в других людях?

Основная цель интервью – выяснить, соответствует ли кандидат требованиям вакантной должности и организации. Получение полной и точной информации требует большого умения со стороны интервьюера. Ключом к получению углубленной информации о кандидате является предварительная подготовка со стороны интервьюера. Особенно важны два элемента такой подготовки:

1. Интервьюер должен иметь четкое представление о тех характеристиках, которые он пытается оценить.
2. Интервьюер должен хорошо понимать, как лучше всего можно получить данную информацию о кандидате. Большую помощь здесь окажет умение задавать нужные вопросы.

Некоторые интервьюеры считают, что проведение интервью не должно быть сковано никакими заданными заранее рамками. Эти интервьюеры работают как хорошие следователи или психотерапевты, «зацепляясь» за случайные слова и фразы и вытягивая из кандидата интересующую их информацию.

Такой подход, безусловно, имеет право на существование. Но он доступен не всем. Для многих проще при проведении собеседования следовать заранее разработанному плану.

Основная цель интервью – выяснить, соответствует ли кандидат требованиям вакантной должности, а все остальное является вторичным. Поэтому не следует стесняться обращаться к заранее подготовленным вопросам. Систематическое прохождение по всем вопросам, имеющим отношение к будущей работе, является единственной гарантией надежности и валидности информации, полученной в ходе интервью.

В Приложении 3 приведены вопросы структурированного интервью, используемого при отборе руководителей

Еще один вопрос, который следует обсудить: стоит ли прерывать интервью, если мы в самом начале уже убедились, что данный кандидат точно не подходит для заполнения имеющейся вакансии? На Западе считают, что этого делать не стоит, особенно если есть вероятность обвинения в дискриминации (по полу, национальной принадлежности, возрасту). Для России пока проблемы дискриминации являются не очень актуальными, но в любом случае нежелательных кандидатов можно отсечь еще до проведения собеседования, на ранних этапах отбора, ужесточив требования к кандидатам еще на стадии анализа данных, приведенных в резюме или стандартной форме.

Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает, в том числе, и умение правильно задавать вопросы.

Типы вопросов, которые могут быть использованы в ходе интервью

Важнейшим инструментом получения необходимой информации от кандидатов, которым располагает специалист кадровой службы, проводя отборочное интервью, является умение задавать вопросы. Это умение складывается из способности человека, проводящего интервью, определить, какой тип вопросов лучше подходит для решения поставленных задач. В ходе интервью могут использоваться следующие типы вопросов:

- открытые,
- прямые или закрытые,
- наводящие,
- рефлексивные,
- косвенные.

Открытые вопросы – это такие вопросы, которые предполагают развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками.

Примеры открытых вопросов:

- *Что заставило Вас принять решение о ...?*
- *Расскажите мне о ...?*
- *Как получилось, что...?*
- *Почему...?*
- *Опишите...*
- *Что Вы думаете о ...?*

Закрытые вопросы предполагают ответы «Да» или «Нет», либо сообщение конкретных сведений.

Примеры прямых или закрытых вопросов

- *Есть ли у Вас водительские права?*
- *Какая оценка математике у Вас в аттестате?*
- *Сколько человек непосредственно подчинялось Вам?*
- *Сколько месяцев Вы работали в ...?*

Наводящие вопросы – это такие вопросы, которые как бы подсказывают, какой тип ответа ожидается.

Примеры наводящих вопросов:

- *Для этой работы важна аккуратность. А вы аккуратный человек?*
- *Я думаю, что вы жалеете об этом сейчас, не так ли?*
- *У нас очень много работы и часто приходится работать с высокой нагрузкой. Готовы ли вы к такой работе?*

Обычно при проведении собеседований рекомендуется избегать использования наводящих вопросов, так как чаще всего, задавая их, интервьюер в ответ слышите лишь запрограммированный, заданный, желательный ответ. Понятно, что вряд ли кто-то из кандидатов скажет, что он безответственный, неаккуратный, нечестный или необязательный человек.

Однако можно использовать наводящие вопросы как своеобразную «затравку», вынуждая кандидата более полно высказать свои соображения, установки, мнения по значимым темам. Это может выглядеть следующим образом: «Эта работа потребует от вас высокой степени самостоятельности и инициативности. Насколько вы готовы к этому?» Такой вопрос провоцирует кандидата, который хотел бы занять данную вакансию заявить о своей готовности к проявлению самостоятельности и инициативности. Затем, после получения утвердительного ответа, могут последовать вопросы на уточнение: «А чем вам нравится работа, требующая самостоятельности и инициативности?», «С какими инициативами вы выходили на предыдущих местах работы?», «Расскажите подробнее, какие самостоятельные проекты вам приходилось выполнять ранее?»

Рефлексивные замечания или вопросы нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания. Кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают.

Примеры рефлексивных замечаний/вопросов:

- *Как я понял, Вы предпочитаете работу с высоким уровнем ответственности?*
- *Итак, Вы любите заниматься спортом?*
- *Мне показалось, что Вы плохо реагируете на критику в Ваш адрес?*

Косвенные вопросы – это открытые вопросы, направленные на получение от кандидата сведений, значимых для принятия верного решения при отборе. При этом интервьюер часто лишь задает тему, общее направление обсуждения. Формулировки косвенных вопросов рассчитаны на то, чтобы подтолкнуть человека к проговариванию своих мотивов, взглядов и ценностей, но делается это не напрямую, а в закамуфлированной форме.

Косвенные вопросы дают часто более надежную информацию о качествах кандидата, необходимых для организации-работодателя, чем другие типы вопросов. Претенденту задают вопросы, связанные с его профессиональным опытом, с его поведением в различных ситуациях на работе и др. В таблице 4 приводятся примеры таких вопросов.

Таблица 4

Получение информации от кандидата при помощи косвенных вопросов

Косвенные вопросы	***Что вы можете узнать***
Расскажите мне о вашей последней (настоящей) работе	*Общий ориентировочный вопрос для определения дальнейшего хода интервью. Получить первое впечатление о кандидате.*
Что вам больше всего нравилось (нравится) в вашей работе?	*Уточнить сферу профессиональных интересов, выяснить, что является сильными сторонами кандидата.*
Что вам меньше всего нравилось (нравится) в вашей работе?	*Ответ кандидата на этот вопрос указывает на слабые стороны человека. То, как он ведет себя, отвечая на этот вопрос, выявляет степень его откровенности.*
Как вы получили работу в прежней организации?	*Ответ на этот вопрос может показать степень инициативности кандидата или его готовность к поиску неиспользованных резервов.*
Каковы были Ваши рабочие обязанности в последней организации? Все ли вас устраивало?	*Базовая информация. Позволяет уточнить сферу компетенции работника, его отношение к порученной работе.*
Каковы ваши основные успехи в работе?	*Определить, ориентирован ли кандидат на достижения. Выяснить, в каких областях он добился наилучших результатов.*

Были ли у Вас в работе какие-то ошибки, разочарования или вещи, которые получались не очень удачно? Расскажите о них.	*Выяснить, готов ли кандидат принимать на себя ответственность за свои неудачи.*
Какой прогресс был достигнут вами за время работы в последней организации?	*Определить способность человека к росту, к развитию.*
Что вы получили от работы в вашей последней организации?	*Выяснить, чему человек смог научиться за время работы. Оценить его способность осваивать новое, склонность к позитивному мышлению, к способности находить положительные стороны в любой ситуации.*
В какой степени изменения в работе, которые произошли за время вашей работы в последней организации, зависели от вас?	*Определить степень инициативности и самостоятельности работника.*
Опишите себя в общих словах.	*Выяснить представление человека о самом себе.*
Укажите, в чем вы превосходите других людей.	*Определить, насколько кандидат уверен в своих способностях, навыках, знаниях, квалификации.*
Что вы думаете о своих недостатках и какие качества вам следует развивать в первую очередь?	*Установить, насколько реалистично кандидат оценивает себя. В чем состоят его основные неиспользованные резервы.*
Какие черты или качества вам нравились в вашем непосредственном руководителе?	*Выяснить, как кандидат относился к своему руководителю, готовность к сотрудничеству с руководством, какие качества руководителя имеют для него важное значение.*

Что, по вашему мнению, внесло основной вклад в ваши профессиональные успехи к настоящему моменту?	*Уточнить биографические данные и получить дополнительные сведения относительно профессиональных качеств и потенциала работника.*
Каковы ваши долгосрочные цели и задачи?	*Определить готовность человека к обучению и развитию, склонность планировать свое будущее.*
С какими людьми вам приятно/неприятно иметь дело на работе или поддерживать деловые отношения?	*Определить деловые ценности и установки в деловом общении.*
Если бы вы начинали все с начала, как бы вы изменили свою жизнь и карьеру?	*Выяснить, что человека не устраивает в себе на сегодняшний день, какие цели являются для него наиболее привлекательными.*
Каковы причины вашего увольнения с последнего места работы (или почему вы намерены оставить вашу настоящую работу)?	*Оценить весомость приводимых аргументов, выяснить отношение кандидата к работе, коллегам и к руководству.*
Какие из ваших ожиданий реально сбылись за последние 5 лет?	*Выяснить, способен ли кандидат достигать намеченные цели. Установить, какие значимые события произошли в его жизни за последние годы.*
Как вы думаете, что мог бы сказать о вас ваш последний (настоящий) руководитель?	*Выяснить, нет ли здесь конфликта? Определение самооценки кандидата.*
Было ли в вашей работе что-то, что вы считали трудным для себя? Как вы с этим справлялись?	*Выяснить, что вызывает затруднения и как кандидат подходит к решению проблем.*

В каких работах вы участвовали сверх своих обычных должностных обязанностей?	*Определить готовность работника к сотрудничеству.*
Что вы считаете своими основными достижениями за время учебы в институте (или другом высшем учебном заведении)?	*Выяснить, с чем у человека ассоциируются основные успехи. Это успехи в приобретении знаний и навыков, социальные успехи, командные или лидерские?*
Чему вы научились? Что было самым значительным опытом в период обучения?	*Каковы базовые установки кандидата в отношении обучения?*
В какой должности вы видите себя через 5 лет?	*Определение карьерных планов кандидата, его уровня притязаний и самооценки.*
Какие чрезвычайные обстоятельства могли заставить вас поступиться своими личными планами?	*Выявляется реальная готовность претендента работать столько времени сверхурочно, сколько этого потребуют интересы дела.*

Одна из проблем, с которой постоянно сталкивается многие интервьюеры – выяснить, настроен работник на длительную работу в организации или нет. Поэтому в ходе интервью кандидата «подталкивают» к тому, чтобы он хотя бы косвенно сообщил о том, как долго он планирует работать в нанимающей его компании?

Одна компания использовала для этого вопросы, которые провоцировали кандидатов на то, чтобы те раскрыли свои намерения. Им предлагали два варианта оплаты труда. По первому заработная плата сразу устанавливалась высокая с условием, что она в дальнейшем будет возрастать очень медленно. Второй вариант предполагал первоначально относительно низкую зарплату с условием, что она будет расти с увеличением рабочего стажа. Претенденты, намеревавшиеся работать на предприятии в течение длительного времени, выбирали второй вариант, прочие кандидаты на рабочее место – первый.

Умение слушать

Для получения достоверной информации важно не только уметь задавать верные вопросы, но и уметь слушать ответы на эти вопросы. Интервьюер должен уметь создать

обстановку, располагающую к доверительному общению, к открытости, к искренности. В значительной степени способность создать благоприятную обстановку при общении с кандидатом зависит от установок интервьюера, связанных с процессом получения информации в ходе интервью.

Можно выделить три базовые установки, которые помогают не просто слышать кандидата, а позволяют ***услышать*** ту ключевую информацию, которая поступает от него в ходе интервью:

Одобрение – положительное отношение к другому человеку, готовность его выслушать, готовность принимать его таким, какой он есть, со всеми его недостатками и достоинствами.

Установка на доверительное общение в ходе интервью – это стремление к созданию комфортной обстановки для кандидата, повышающей уровень доверия между ним и интервьюером, способствующей получению от него значимой информации.

Установка на сопереживание кандидату – это чуткое отношение к собеседнику, понимание его переживаний и ответное выражение своего понимания этих чувств. Такое слушание позволяет уловить эмоциональную окраску сказанного, увидеть, какое значение данная информация имеет для собеседника, проникнуться его внутренними ценностями и лучше понять, какие чувства испытывает говорящий.

В противоположность этим установкам существует ряд установок, мешающих слушать, искажающих ту информацию, которая поступает от собеседника. Среди них самыми разрушительными являются следующие:

Пренебрежение – когда собеседник рассматривается как человек, заведомо не достойный уважения и внимания.

Недоверие – твердая уверенность в том, что собеседник стремится скрыть определенную информацию или пойти на обман.

Неприязненное отношение к собеседнику, к его словам, вопросам – общение протекает лишь в силу необходимости, интервьюер тяготится беседой и стремится ее скорее закончить.

Для получения достоверной информации от кандидатов, для того, чтобы не только слушать, но и иметь возможность услышать то, что говорит кандидат, или то, что стоит за

его ответами, интервьюеру следует настроить себя должным образом, постараться избавиться от установок, мешающих слушать.

Ошибки, мешающие услышать и понять собеседника

Неумение слушать – это одна из самых серьезных ошибок при проведении интервью.

В ходе интервью особенно трудно собрать необходимую информацию от кандидата, если интервьюер:

- невнимателен к тому, что говорится;
- часто отвлекается по различным причинам;
- часто перебивает собеседника без особой на то надобности;
- делает поспешные выводы;
- спешит возражать, если с чем-то не согласен.

Эти ошибки помогает преодолеть использование приемов активного слушания.

Приемы активного слушания

При проведении интервью с кандидатом особенно полезным является использование приемов активного слушания. ***Активное слушание*** призвано побуждать собеседника к ответам; оно помогает направлять интервью в нужное русло и препятствует неверному пониманию или ошибочной интерпретации информации, полученной от кандидата. Его целью является получение максимально полной и точной информации, необходимой для принятия верного решения по результатам отбора.

Среди основных приемов, используемых при активном слушании, можно выделить следующие:

- ***поощрение собеседника*** *(«Да-да»; «Очень интересно»; «Я Вас слушаю» и т.д.);*
- ***уточнение*** *(«Что Вы имеете в виду, говоря о...?», «Что значит...?» и т.д.);*
- ***дословное или почти дословное повторение слов собеседника;*** *(«Если я правильно вас понял…», «По вашим словам получается, что …», «Итак, Ваша работа предполагала достаточно высокий уровень ответственности?», «Таким образом, Вы уже располагаете значительным опытом работы в этой области?»);*
- ***выдвижение гипотез и подведение итогов***, позволяющие уточнить, насколько верно были поняты слова собеседника *(«Таким образом, можно сделать вывод о том, что...» или «Вы хотите сказать, что...?», «Итак, подводя итоги...» и т.д.).*

Активное слушание позволяет решить следующие задачи в ходе собеседования:

➲ Позволяет собрать полную и точную информацию.

- Помогает закрепить точку зрения собеседника.
- Дает возможность проверить, правильно ли понято мнение, позиция собеседника.
- Помогает собеседнику лучше понять собственные слова, мысли, проблемы.
- Позволяет направить беседу в нужное русло.
- Дает время на обдумывание. Это может пригодиться, когда вопрос собеседника застал вас врасплох.
- Позволяет подвести итоги интервью.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮЕРОВ ПО УЛУЧШЕНИЮ НАВЫКОВ СЛУШАНИЯ

- Активно слушайте кандидата и демонстрируйте свой интерес, используя как вербальные, так и невербальные знаки проявления интереса.
- Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника.
- Будьте готовы высказать одобрение, услышав информацию, указывающую на те или иные достоинства кандидата. Это не только стимулирует открытое общение, но и оставляет у кандидата хорошее впечатление о вас и о компании.
- Не делайте упор на негативной информации. Одна из задач интервью – создать атмосферу, стимулирующую открытость и искренность кандидата. Он должен чувствовать себя вполне свободно, чтобы сообщить о себе как положительные, так и негативные сведения. При этом помните, что повышенное внимание к негативной информации – очень серьезная ошибка интервьюера.

Предположим, у вас появились основания предполагать, что кандидату пришлось уйти с предыдущего места работы из-за допущенных им ошибок. Вместо того, чтобы кровожадно воскликнуть: «Так вас уволили?!» можно мягко предположить: «Мне кажется, эта работа не очень нравилась вам (или не очень подходила вам)». Ваша задача – не только вывить сам факт увольнения, но также установить причины и обстоятельства увольнения.

- Не волнуйтесь, если во время интервью будут возникать долгие периоды молчания и паузы. Некоторые интервьюеры избегают таких пауз и слишком торопятся переформулировать свой вопрос, перейти к следующему вопросу или даже ответить на него самостоятельно за кандидата. Не торопитесь – вы можете помешать кандидату сообщить какую-то дополнительную информацию, важную для принятия решения о его соответствии требованиям вакантной должности.

Оценка невербального поведения

При проведении интервью следует обращать внимание не только на то, что говорит кандидат, но и на то, ***как*** он отвечает на вопросы (поза, жесты, мимика и т.д.). Часто это может дать интервьюеру даже больше информации, чем само содержание ответа.

Интерпретация жестов

Среди различных проявлений невербального поведения наибольшее значение имеют жесты. Жесты делят на несколько типов в зависимости от их функционального значения:

- ✓ ***иллюстрирующие*** – указание формы, высоты, направления движения;
- ✓ ***регулирующие*** – показывающие, как следует выполнять то или иное действие или работу;
- ✓ ***адаптивные*** – появляющиеся при волнении или в затруднительных ситуациях (потирание рук, покусывание кончика ручки, поправление очков и т.п.);
- ✓ ***жесты-эмблемы*** – общепринятые обозначения – – О'К; – знак победы («victory»); – отлично и т.п.;
- ✓ ***эмоциональные*** – связанные с эмоциональным состоянием, например, жесты спортсменов в случае достижения успеха.

Кроме того, жесты можно интерпретировать на основании того внутреннего психологического содержания, которое стоит за ними и которое представляет наибольший интерес для лучшего понимания информации, полученной от кандидатов в ходе интервью. Чаще всего рассматривают следующие группы жестов:

- ***открытость*** – ладони раскрыты и направлены вперед, расстегивание пиджака;
- ***несогласие, защита, внутреннее сопротивление*** – руки скрещенные на груди, пальцы рук сжатые в кулаки;
- ***затруднение, неуверенность*** – потирание кончика носа или подбородка, пощипывание мочки уха, почесывание затылка и т.п.;
- ***скрытность*** – прикрывание рта рукой;
- ***сомнения, размышление*** – прикрывание рта рукой; кисть с выпрямленным указательным пальцем подпирает подбородок и щеку, кулак подпирает подбородок (“поза мыслителя”).

Паузы в речи

Много информации могут дать и паузы в речи. Большой ошибкой является трактовка пауз и заминок только в негативном ключе – как незнание ответа на поставленный вопрос, желание скрыть определенную информацию, как неуверенность в себе как показатель того, что человек нервничает или говорит неправду. Есть и другие возможные причины пауз:

- долгая пауза может свидетельствовать о том, что красноречие собеседника иссякло;
- пауза может сопровождать размышления;
- демонстрация нежелания человека спешить с ответом;
- скрытность, нежелание передавать определенную информацию (к примеру, говорить плохо о каком-то конкретном человеке).

Для того чтобы верно интерпретировать смысл невербального поведения кандидата в ходе интервью, следует особое внимание обращать на совпадение по времени (одновременность) тех или иных проявлений невербального поведения с получением или передачей значимой для человека информации. Важно не то, что кандидат, к примеру, покашливает, меняет позу или прикрывает рукой рот, а то, что это происходит одновременно с получением или передачей личностно значимой для него информации. Например, кандидата в ходе интервью спрашивают об отношениях с непосредственным руководителем, и он отвечает, что никаких проблем не возникало и отношения были замечательные, но при этом поправляет очки или потирает нос, что указывает на известные внутренние затруднения при ответе на этот вопрос. При этом нельзя сказать определенно, какого рода эти затруднения, можно только утверждать, что данный вопрос по каким-то причинам вызвал внутреннее напряжение, возможно, связанное с невозможностью дать однозначный ответ или нежеланием сообщить информацию, невыгодную для соискателя.

Помните, что попытки буквально «переводить» смысл различных жестов или поз как некоторых эмблем, за которыми стоят те или иные мысли человека или определенные переживания, являются серьезной ошибкой. Для верного понимания психологического смысла проявлений невербального поведения следует обращать внимание на контекст, в котором они появляются и на их совпадение во времени с получением или передачей личностно значимой для кандидата информации.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮЕРОВ

- Поддерживайте с кандидатом более продолжительный зрительный контакт, чем принято при обычном разговоре, поскольку роль интервьюера – это главным образом роль слушателя.
- Проявляйте интерес к собеседнику, активными кивками подчеркивая внимательное слушание. Внимательное слушание подтверждает также небольшой наклон головы набок.
- Если по ходу интервью возникает желание возразить или прокомментировать услышанное, постарайтесь жестикуляцию следует свести к минимуму, чтобы не сбивать интервьюируемого с мысли.
- Корпус может быть либо наклонен вперед, либо откинут на спинку в слегка асимметричном положении в зависимости от того, следует ли в данный момент продемонстрировать интерес или помочь нервничающему кандидату расслабиться.
- Дистанция между собеседниками должна определяться степенью ее комфортности для интервьюируемого.
- Если вы хотите создать непринужденную обстановку, то предпочтительной будет непрямая ориентация (вполоборота друг к другу), хотя принятым при официальных деловых контактах является расположение друг напротив друга.
- Особое внимание в процессе слушания должно быть уделено синхронизации микродвижений («отражение» движений говорящего) и невербальным аспектам речи, которые в совокупности служат регулятором длительности беседы.

Если же ведущий намерен выбить собеседника из колеи, он будет демонстрировать следующее поведение:

- ☠ откажет ему в прямом зрительном контакте;
- ☠ будет сидеть с каменным лицом;
- ☠ не станет выражать интереса или согласия кивками;
- ☠ будет активно жестикулировать не только когда говорит сам, но даже тогда, когда говорит интервьюируемый,
- ☠ поза напряженная или, напротив, предельно расслабленная,

☠ корпус либо обращен прямо на собеседника, либо подчеркнуто ориентирован в сторону;

☠ будет задавать очередной вопрос, не дослушав ответа на предыдущий.

Как передать слово собеседнику

Часто в ходе интервью возникает необходимость повысить активность претендента, чтобы получить от него больше информации. Для того чтобы передать слово кандидату, стимулировать его к тому, чтобы он начал говорить вы можете:

- просто закончить фразу и сделать паузу;
- можно оставить очередное предложение незавершенным, добавив в конце многозначительное «знаете ли…»;
- можно в конце своего высказывания глубокомысленно закивать головой;
- отметить окончание высказывания повышением или понижением интонации;
- завершить движение руки, которым вы сопровождали речь;
- просто остановить взгляд на лице собеседника.

Как взять слово

Какие приемы можно использовать в случае, когда вам надо прервать кандидата? Существует несколько своеобразных сигналов, свидетельствующих о том, что человек намерен взять слово:

- Можно рискнуть и просто перебить говорящего (однако в ответ говорящий может начать говорить громче). Важно не злоупотреблять этим приемом, иначе ваше поведение будет расценено как не меньшее проявление невоспитанности, чем прерывание собеседника.
- Некоторые жесты: поднятый указательный палец, предупреждающий жест ладонью – сигнализируют о вашем желании прервать собеседника, дать дополнительную информацию или закончить свою мысль. Можно привлечь внимание говорящего, указав на свое желание высказаться или прокомментировать услышанное, дотронувшись до его руки или плеча.
- Можно попробовать воспользоваться тройным кивком головы, а еще лучше в сочетании со словесными сигналами типа «да, но» или «а». Обычно слушатель сопровождает слова говорящего одинарными или двойными кивками, так что тройной кивок даст понять собеседнику, что человек не демонстрирует обычное в таких случаях внимание, а имеет

виду нечто другое.

Как не дать себя перебить

- Начать говорить громче. Такой прием станет для других сдерживающим фактором, однако это может быть воспринято как признак бескультурья.
- Не дать себя перебить можно при помощи предупреждающих жестов.
- Простые фразы, в вежливой форме препятствующие тому, чтобы вас перебивали или мешали высказать свою мысль до конца: «Подождите, я еще не закончил свою мысль», «Извините, я хотел бы вернуться к…» и т.п..

Если вы хотите заставить кандидата говорить больше

Можно:

- кивнуть головой;
- промычать нечто маловразумительное;
- обратиться за разъяснением некоторых моментов;
- повторить последние слова собеседника.

Контроль и направление хода интервью

Проведение интервью обычно ограничено жесткими временными рамками (как правило, от получаса до часа). Отсюда вытекает требование использовать это время как можно более разумно.

1. Первый прием, позволяющий эффективно контролировать ход интервью – информировать кандидата о цели, содержании и временных рамках интервью. Обсуждение этих вопросов в самом начале интервью позволит удерживать его в заданных рамках и не отклоняться в сторону. К этому приему можно обращаться и в ходе интервью.

   Пример: *«Это очень интересно, но у нас осталось всего 10 минут, а я хотел (а) бы узнать побольше о том, почему вы решили оставить свою компанию».*

2. Постоянное внимание к требованиям работы также поможет интервьюеру поддерживать контроль за ходом интервью.

   Пример: *«Мы уже довольно подробно обсудили ваше образование и ваш опыт, а теперь я хотел (а) бы выяснить ваше мнение относительно проблем, которые вам придется решать в случае, если вы будете приняты на работу в наше организацию. Что вы будете делать, если … ?»*

3. Если вам пришлось иметь дело с особо разговорчивым кандидатом, не стесняйтесь

прервать его, направив разговор в нужное русло. Это можно сделать вежливо, с минимальными помехами установившемуся контакту.

Пример: *«Очень жалко, что приходится вас прерывать, но мне очень важно узнать о том, какие задачи вам приходилось решать. Не могли бы вы рассказать мне побольше о …?*

4. Возможна ситуация, когда время, отведенное на интервью, уже вышло, а вы понимаете, что не собрали всю информацию, необходимую для принятия решения. Не выходите за рамки отведенного времени, если это нарушает расписание проведения интервью с другими кандидатами или забирает время у кого-то другого. Если это не сложно, попросите кандидата подождать какое-то время, чтобы закончить интервью, не торопясь (в обеденный перерыв или после завершения собеседований с другими кандидатами). Можно перенести интервью на другой день. Для вас важно собрать всю необходимую информацию, в противном случае может быть принято решение, которое негативно отразится на работе организации.

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ

Вступительная часть интервью

1. Создайте теплую, дружественную атмосферу: встречая кандидата, улыбнитесь, встаньте ему навстречу, пожмите руку. Иногда уместно спросить, как кандидат предпочитает чтобы к нему обращались – по имени или по имени-отчеству.
2. Представьтесь и назовите свою должность.

   Меня зовут Игорь Геннадьевич Волков. Я начальник отдела сбыта. Человек, которого мы ищем на должность менеджера по продажам, будет подчиняться непосредственно мне».

   Такой подход важен не только для соблюдения элементарных правил вежливости. Вы знаете, с кем имеете дело, и кандидат также нуждается в том, чтобы знать, с кем он имеет дело.
3. Кратко опишите цель интервью, вопросы, которые будут обсуждаться, и сколько времени займет интервью.

   Цель нашей встречи – рассказать вам о нашей организации и выяснить, насколько вы готовы к тому, чтобы занять предлагаемую должность. Для этого нам нужно получить от вас более подробную информацию о вашем образовании, опыте работы и квалификации. Я также расскажу о тех требованиях, которые

предъявляются в нашей организации к тому человеку, который занимает эту должность, о философии, которой мы придерживаемся в бизнесе, и наших ожиданиях. Наша беседа может занять около часа (до 11.00). Есть у вас какие-то вопросы?

Такое краткое описание целей и порядка проведения интервью помогает решить несколько задач:

- дает возможность контролировать ход интервью за счет установления жестких временных рамок и последовательности рассматриваемых вопросов;
- это проявление уважения к кандидату. Вы знаете, что вы хотите спросить, и кандидат тоже хочет знать, о чем его спросят. Вы показываете, что вы цените его как личность, искренне заинтересованы в нем;
- показываете кандидату, что интервью хорошо подготовлено, что вы подходите к нему серьезно и что оно важно как для организации, так и лично для вас;
- ваша задача – не «допросить» кандидата, а создать такую атмосферу, которая поможет ему максимально раскрыться. Четкое определение порядка работы и плана интервью поможет решить и эту задачу.

4. Проинформируйте кандидата, что вы будете делать записи во время проведения интервью.

   Во время интервью я буду записывать кое-какую информацию. Мне это нужно для того, чтобы быть твердо уверенным в том, что я не забуду ничего из того, что мы с вами обсудили, когда будет приниматься решение, кто из кандидатов подходит нам больше всего.

5. Если это не было сделано ранее, опишите кандидату, что собой представляет вакантная должность (основные обязанности и требования).

   Напомню, что должность, для заполнения которой мы проводим интервью – менеджер по продажам. Вы должны будете работать с оптовыми поставками, находить поставщиков и оформлять поставки.

6. Многие интервьюеры считают, что первые несколько минут они должны потратить на установление контакта с кандидатом, чтобы он почувствовал себя раскрепощенно, свободно. Для этого кандидатов часто вовлекают в беседу на постороннюю тему: о погоде, о футболе и т.п. Но при этом следует помнить, что такие разговоры создают по меньшей мере две проблемы:

   а) Они забирают ценное время, которое могло бы быть потрачено на сбор информации,

относящейся к делу. С точки зрения решения основных задач, стоящих перед интервью, это пустая трата времени.

б) Эти беседы могут привести к распространенным ошибкам оценивания. Помните, что мнение о кандидате может складываться не только на основании объективной информации, но и на основании чувств, эмоций, которые могут сослужить плохую службу. Тенденция принимать необъективные, эмоциональные решения особенно обостряется, когда у интервьюера оказываются общие интересы с кандидатом («Человек, болеющий за «Спартак», – это «наш человек». Он не подведет.»).

Но сказанное вовсе не означает, что интервьюер должен быть холоден и безразличен. Речь идет только о том, что время, выделенное на интервью, должно быть потрачено максимально рационально.

Основная часть интервью

7. Записывайте необходимую информацию. Интервьюеры должны владеть навыком фиксации значимой информации. Если это необходимо, можно замедлить темп проведения интервью, чтобы успевать записывать все. Цель – собрать полную релевантную информацию о кандидате, на основании которой можно будет принять решение о его соответствии вакантной должности. В идеале каждый интервьюер должен быть подготовлен к тому, чтобы обосновывать свои оценки различных характеристик кандидата конкретными примерами (что кандидат сказал или сделал во время интервью).
8. Во время интервью всячески отмечайте и стимулируйте помощь и сотрудничество со стороны кандидата.

Я искренне признателен вам.

Это позволило мне значительно лучше представить себе ваш опыт.

Должно быть, было очень трудно работать и учиться на курсах?

Информирование кандидата

9. Дайте кандидату реалистичное описание должностных обязанностей. Опишите не только позитивные, но и возможные негативные аспекты работы. Сюда относятся также ожидания и требования к кандидату со стороны руководства.

- *Эта работа связана с частыми командировками. Обычно это 3-5-дневные командировки 1-2 раза в месяц.*
- *В нашей организации вам, возможно, время от времени придется работать сверхурочно, если этого потребуют интересы дела. Но поскольку такая необходимость возникает редко, то все относятся к этому с пониманием.*

- *Жестким требованием нашей организации является то, что каждый работник должен делать все возможное, чтобы клиент был доволен.*
- *Мы считаем, что все работники должны повышать уровень своей квалификации, постоянно учиться и развиваться. Мы ожидаем, что вы будете готовы участвовать в разнообразных программах повышения квалификации. Мы поощряем обучение как в самой организации, так и вне ее.*

10. Предоставьте каждому кандидату возможность задать интересующие его вопросы и дать какую-то дополнительную информацию

- *Есть ли у вас какие-то вопросы, которые вы хотели бы разъяснить перед тем, как закончить интервью?*
- *Что бы вы хотели добавить относительно вашей квалификации и опыта? Может быть, мы что-то пропустили?*

11. Четко проинформируйте кандидата о последующих этапах процесса отбора. Кто и когда будет проводить с ним дополнительные собеседования? Когда будет принято окончательное решение? Кто проинформирует кандидата об этом решении?

Эта информация исключительно важна, потому что, как мы уже не раз повторяли, не только организация ищет работников для себя, но и работники ищут организации для себя. Этот поиск также может быть очень широким, и нередко бывают ситуации, когда человек, ищущий работу, проходит по 5-6 собеседований в разных организациях в день. Бывает и такое, что после долгого и чрезвычайно трудоемкого процесса отбора руководство наконец принимает решение, звонит кандидату, чтобы «осчастливить» его, и слышит в ответ: «Спасибо, но я уже нашел работу». При этом другое место не обязательно будет более денежным или более престижным, просто сама неопределенность, «подвешенное» состояние у многих людей вызывает стресс.

> *Итак, мы обсудили все интересующие нас вопросы. Спасибо за сотрудничество. У нас еще есть три кандидата на эту вакансию, и после завершения интервью с ними мы будем готовы сообщить вам наше решение. Либо я, либо мой заместитель позвонит вам до пятницы и сообщит о принятом решении. Еще раз спасибо за ваш интерес к нашей компании.*

Если процесс принятия решения потребует больше времени, чем ожидалось (чья-то болезнь, необходимость дополнительных интервью), свяжитесь с кандидатом и проинформируйте его о том, что принятие решения откладывается на такой-то срок.

Перед тем, как отпустить кандидата, выясните, насколько он заинтересован в том,

чтобы участвовать в дальнейшем процессе отбора. Некоторые интервьюеры ошибочно считают, что любой кандидат спит и видит, как бы попасть к ним в организацию. Однако это не так. Возможно, что кто-то из кандидатов, получив более полное представление об организации и своих будущих обязанностях, снимет свою кандидатуру.

После интервью

12. Сразу после завершения интервью интервьюер должен просмотреть все записи, отредактировать их и разнести по соответствующим графам (категориям). Чем раньше это будет сделано, тем лучше. Вся информация должна быть выписана из протокола и внесена в соответствующую графу оценочной формы. *Например:*

Организация командной работы

- Работал в нескольких проектных группах.
- Руководил проектом по … Группа собиралась несколько раз, а затем прекратила свое существование, поскольку руководство не интересовалось результатами ее работы.
- Участвовал в семинаре «Подготовка и реализация управленческих решений», где изучал методы организации командной работы.
- Сказал, что ему «трудно было заставить группу работать в нужном направлении», когда он руководил проектом.

13. После того, как вы расклассифицировали всю информацию, оцените ее в соответствии с установленными критериями.
14. Не информируйте о своих оценках и впечатлениях других оценивающих (если это панельное интервью или многоэтапный процесс) до тех пор, пока они не побеседуют с оцениваемым кандидатом и не составят независимого мнения. Ошибки оценивания и так оказывают большое влияние на процесс принятия решения (ошибка первого впечатления, эффект ореола и др.), поэтому не стоит еще больше «загрязнять» его, навязывая свое мнение другим.
15. Проинформируйте кандидата о принятом решении и приложите все усилия к тому, чтобы у него осталось хорошее впечатление о вашей организации.

Фиксация информации, полученной в ходе интервью

Фиксация информации в ходе интервью является важным умением, потому что полно и четко зафиксированная информация о кандидате дает хорошую базу для последующего принятия решения о найме кандидата или отказе ему.

Цель ведения записей во время интервью – зафиксировать как можно больше

информации о кандидате. При этом интервьюер решает две задачи:

- Он собирает релевантную информацию, задавая вопросы, слушая ответы и наблюдая за реакциями кандидатов. На этом этапе записи, которые делаются в ходе интервью, должны описывать, но не оценивать информацию, получаемую от кандидата. Попытки оценить кандидата уже в ходе интервью могут привести к значительным искажениям получаемой информации и к последующей неверной общей оценке кандидата.
- Он анализирует и оценивает собранную информацию. Эта задача должна решаться только после завершения интервью.

Максимально полные и точные записи повышают вероятность принятия обоснованных решений о ценности кандидата. Улучшить навыки фиксации информации в ходе интервью поможет следование простым советам:

РЕКОМЕНДАЦИИ ИНТЕРВЬЮЕРАМ ПО ФИКСАЦИИ ИНФОРМАЦИИ В ХОДЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

- Поскольку память человека несовершенна, ***записи должны быть как можно более полными и точными***. В противном случае на окончательную оценку будут оказывать такие распространенные ошибки оценивания, как гало-эффект, поспешные решения и эффект контраста. Поэтому, если это необходимо, снижайте темп проведения интервью, чтобы успевать делать записи.
- Большинство специалистов не советуют делать детальных записей во время собеседования, поскольку это может отвлекать и напрягать кандидатов. Поэтому, если вам надо записать что-то, ***записывайте ключевые слова и фразы, а не стенографируйте все ответы и реакции кандидата***. Более подробная информация, полученная в процессе интервью, может быть записана сразу же после его окончания.
- ***Избегайте оценочных суждений или комментариев в процессе фиксации информации***, полученной в ходе интервью. Следует избегать таких формулировок, как «хорошие навыки межличностного общения», или «плохая способность к планированию». Оценивать кандидата следует после завершения интервью. Направляйте основное внимание на наблюдение за поведением и реакциями кандидата. Записи должны фиксировать, что кандидат сказал или сделал во время интервью. Чтобы убедиться, что вы понимаете разницу между описанием поведения и оценочными суждениями, заполните небольшой тест, приведенный ниже. Четкое понимание различий

различий между описаниями поведения и оценками (оценочными суждениями) помогает интервьюеру избежать ошибок при принятии решения. Если в ходе интервью собрана полная и релевантная информация о кандидате, то проанализировать ее и сделать на основании проведенного анализа вывод о пригодности кандидата после завершения интервью можно достаточно просто.

- ***Расклассифицируйте и проанализируйте полученную информацию***. После завершения интервью следует просмотреть все сделанные заметки, отредактировать их и отнести к соответствующим категориям, разделам формы, предназначенной для оценки кандидата по итогам интервью.

Тест на оценку понимания отличий описания и оценки поведения

Инструкция: Для каждой из приведенных характеристик решите, является ли она описанием поведения или оценочной характеристикой, и поставьте галочку (☑) в соответствующей графе.

Характеристика	*Описание поведения*	*Субъективная оценка*
1. Демонстрирует хорошие навыки коммуникации	☐	☐
2. Потирает руки, когда говорит	☐	☐
3. Посещает курсы повышения квалификации	☐	☐
4. Проявляет сознательность в работе	☐	☐
5. Утверждает, что «не любит работать сверхурочно»	☐	☐
6. Умеет хорошо мотивировать работников	☐	☐
7. Аккуратная одежда, опрятный внешний вид	☐	☐
8. Демонстрирует знание специальной литературы по профилю работы	☐	☐
9. Плохие рабочие установки	☐	☐
10. Сказал «Ну, не знаю» несколько раз	☐	☐
11. Имеет опыт работы в качестве руководителя	☐	☐
12. За время работы кандидата продажи отдела увеличились на 50%	☐	☐

Ключ к тесту: СО, ОП, ОП, СО, ОП, СО, ОП, ОП, СО, ОП, ОП, ОП.

СО – субъективная оценка

ОП – описание поведения

Записи, сделанные в ходе интервью, являются хорошим основанием для принятия решения. А принимаемые решения только тогда будут взвешенными и обоснованными, когда они принимаются не на основании чувств, ощущений или мнений, а на основе объективной информации, полученной в ходе интервью.

Форма записи результатов интервью

Если результаты интервью не фиксировать в письменной форме, то это крайне затрудняет сравнение разных кандидатов при конкурсном отборе. Кроме того, письменная фиксация результатов беседы с претендентом позволяет структурировать полученные впечатления и соотнести их с установленными критериями отбора.

Форма записи результатов интервью должна содержать:

- фамилию кандидата,
- фамилии лиц, проводящих интервью,
- дату и место проведения интервью,
- название должности, на которую отбирается данный кандидат,
- цель интервью,
- перечень тем для обсуждения, которые были намечены в результате изучения резюме и стандартной формы «Сведения о кандидате», заполненной претендентом,
- замечания по всем заранее намеченным темам,
- продолжительность интервью,
- оценку соответствия кандидата данной должности,
- примечания: фиксация особенностей поведения кандидата в ходе интервью, возможность использования кандидата на других направлениях работы и др.

Пример стандартной формы для фиксации результатов интервью приведен в Приложении 1 «Стандартные формы и документы».

Подведение итогов интервью

Для принятия решения о выборе наиболее достойного кандидата после завершения интервью с претендентами бывает необходимо сравнить их между собой. Но как это сделать, не впадая в опасность одностороннего рассмотрения кандидатов, когда учитывается лишь часть значимых характеристик, тогда как другие остаются без внимания?

Результаты многочисленных исследований показывают, что на оценку кандидата по итогам интервью оказывают влияние следующие факторы:

1. ***Негативная информация*** оказывает большее воздействие на оценку кандидата со стороны интервьюера, чем позитивная.
2. ***Детальная информация о работе***, на которую отбирается кандидат позволяет точнее оценить, обладает ли кандидат нужными для работы качествами.
3. ***Невербальная информация***. Исследования показали, что отдельные невербальные характеристики достаточно сильно влияют на восприятие кандидатов. Определять оценки интервьюера могут такие невербальные характеристики как жесты, манера говорить и стиль одежды и даже наличие определенного запаха – не только неприятного, но и приятного. Причем установлено, что на мужчин-интервьюеров сильный запах одеколона или духов оказывает скорее негативное действие.
4. ***Сходство установок и национальная принадлежность***. Интервьюеры проявляют большую терпимость по отношению к кандидатам, относящимся к той же национальности или к кандидатам, имеющим близкие установки. Это влияет на некоторые решения, в частности, на решения о стартовой зарплате.
5. **Опыт интервьюера**. Неопытные интервьюеры чаще склонны к неверным оценкам (принимать решение о приеме на работу посредственных или плохих кандидатов).
6. Чем ***больше информации*** интервьюер может добыть и проанализировать, тем более точным будет оценка кандидата и окончательное решение.
7. ***Четкая структура интервью*** повышает надежность данных, полученных в ходе интервью.

Многие западные компании наряду с качественным анализом итогов собеседования считают необходимым использовать количественные оценки. Например, отделение «Стромберг-Карлсон» компании «Дженерал дайнемикс» требует от специалистов,

проводящих собеседование, четкого обоснования своих заключений о пригодности кандидата. Используется специальная оценочная форма из 8 разделов, по каждому запрашивается оценка специалиста. Например, послужной список кандидата оценивается следующим образом:

Пример оценочной шкалы

♦ ***Оценка послужного списка кандидата***

1 – отличный – быстрое продвижение по службе, мало или вовсе не менял мест работы;

2 – хороший – не менял работы без веских причин;

3 – средний – сменил одно место работы без веских причин, в остальных случаях имел достаточные основания;

4 – плохой – несколько раз менял работу без явных к тому причин;

5 – очень плохой послужной список – часто менял работу.

Оцениваются также ***инициативность*** работника (по опыту прежней работы), ***заинтересованность*** в работе именно в данной компании, соответствие ***практического опыта***, ***теоретической подготовки*** работника характеру предполагаемой работы, ***знание функциональной сферы деятельности, внешний вид, способность ясно и убедительно выражать свои мысли***, ***коммуникабельность***. По итогам собеседования выводится средний балл претендента.

Использование стандартных форм для оценки результатов интервью позволяет на основании информации, полученной в ходе интервью, оценить как квалификацию кандидата, так и степень проявления у него важнейших деловых и личностных качеств. Поскольку критерии отбора для разных специальностей, разных должностей и разных профессий могут значительно различаться, то в каждом конкретном случае будет различаться и список оцениваемых качеств.

Пример формы для оценки результатов интервью

Инструкция для интервьюера: *Используя предлагаемую шкалу, укажите, к какому из полюсов находится ближе кандидат по каждому из рассматриваемых качеств, поставив знак «+» в соответствующей колонке.*

	–1	–2	–3	0	1	2	3	

Неспособность к установлению контактов с другими людьми								Хорошая способность к установлению контактов с другими людьми
Состояние здоровья может помешать выполнению рабочих обязанностей								Хорошее состояние здоровья
Медлительность при необходимости решения интеллектуальных проблем								Способность к быстрому решению интеллектуальных проблем
Плохая способность к выражению своих идей								Хорошая способность к выражению своих идей
Значительные трудности при столкновении с неожиданными ситуациями								Высокая способность к решению новых проблем и к проявлению инициативы
Холодность, отчужденность								Дружелюбие, открытость в общении с другими людьми
Склонность к проявлению жесткости, непреклонности								Способность к проявлению терпимости
Равнодушие, нечувствительность								Чувствительность
Отсутствие уверенности в себе								Уверенность в себе
Склонность к проявлению авторитаризма								Способность достигать согласия с другими людьми
Трудности при необходимости сотрудничества с другими людьми								Способность к установлению хороших взаимоотношений с коллегами
Незрелая личность								Зрелая личность
Склонность к избеганию ответственности								Высокое чувство ответственности

Столь подробное рассмотрение широкого круга вопросов, связанных с проведением интервью, объясняется его центральной ролью в процессе отбора. Именно от итогов интервью решающим образом зависит окончательное решение относительно приема кандидата на работу в организацию, поэтому от того, как представители организации-работодателя проводят интервью и оценивают его результаты, в значительной степени зависит качество отобранных кадров.

★★★

Целесообразность использования тех или иных методов отбора определяется специалистами, отвечающими за поиск и отбор новых работников. Этот выбор в

значительной степени зависит от должностного уровня работников, отбираемых на имеющиеся вакансии. В таблице 5 приводятся данные, полученные западными учеными на основании масштабных исследований, в отношении частоты использования разных оценочных процедур в зависимости от уровня отбираемых работников.

Таблица 5

Использование различных методов для отбора кандидатов разного уровня

Метод оценки	***Низкоквалиф. рабочие***	***Специалисты***	***Линейные руководители***	***Среднее звено руководства***	***Высшее руководство***
Интервью	87%	96%	93%	93%	93%
Тесты знаний	34%	16%	8%	7%	5%
Тесты способностей	46%	21%	11%	8%	6%
Рабочие испытания (выполнение пробных заданий)	24%	10%	4%	2%	1%
Оценка навыков командной работы	4%	5%	6%	4%	6%
Стандартизованные личностные опросники	5%	8%	9%	14%	13%
Центры оценки	5%	2%	6%	7%	9%
Стандартная форма “Сведения о кандидате”	80%	81%	78%	71%	61%
Резюме	20%	34%	33%	36%	40%
Рекомендации / проверка информации	70%	83%	79%	80%	73%
Аттестации (для принятия решений о продвижении)	70%	80%	84%	81%	79%

Источник: Morgan R.B, Smith J.E. Staffing the new workplace: selecting and promoting for quality improvement. ASQC Quality Press, 1996, p. 253.

ГЛАВА 5. РЕШЕНИЕ О ПРИЕМЕ КАНДИДАТА НА РАБОТУ

Решение о приеме кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и следует предпринять все необходимые меры, чтобы исключить возможность ошибки. Принять верное решение помогает отработанная схема анализа результатов, полученных на всех этапах отбора, и четкие принципы, лежащие в основе подготовки окончательного решения.

Окончательное решение – кто из соискателей, прошедших собеседование, протестированных и обследованных, будет принят на работу и будет ли такой человек вообще выявлен? – это результат, на который работает вся процедура отбора кандидата на имеющуюся вакансию. Результат принятия решения важен как для вашей организации – ее вложения в новичка будут резко возрастать с момента принятия его на работу, так и для других претендентов: они, конечно же, не обрадуются, получив отказ, в каких бы приятных словах он ни был выражен.

Процесс принятия окончательного решения предполагает следующие шаги:

1. Убедитесь, что о каждом из кандидатов вы имеете достаточно информации для того, чтобы справедливо оценить его на вашем оценочном листке.
2. Оцените всю имеющуюся у вас информацию.
3. Сопоставьте вашу оценку с оценками других лиц, принимавших участие в процессе отбора.
4. Принятие окончательного решения о приеме на работу на основе анализа всей доступной информации.
5. Информирование кандидатов о принятом решении.

Система оценки кандидатов

Анализируя информацию о кандидатах после того, как они прошли батарею методов отбора, для принятия окончательного решения необходимо иметь возможность не только установить степень соответствия кандидатов установленным критериям, но и сравнить кандидатов друг с другом. Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно

преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки.

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна обладать следующими характеристиками:

- она должна быть основана на точной информации и давать многостороннюю оценку кандидатов;
- она должна стимулировать тех, кто производит отбор к тому, чтобы обосновывать свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;
- она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного и обоснованного решения;
- она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

За основу системы объективных оценок берутся ключевые требования к соответствующей должности (образование, опыт работы, наличие определенных качеств и др.). Оценки кандидата на вакантную должность по этим пунктам оцениваются в баллах от 1 (плохо) до 5 (отлично). Количество показателей, подлежащих оценке, может колебаться и доходить до 25.

При оценке кандидатов следует использовать всю шкалу оценок. Специалисты, осуществляющие отбор, должны стараться избегать искушения выставлять всем кандидатам средние оценки. Нельзя также ставить оценки с плюсом или с минусом (3+ или 5–).

ПРИМЕР СИСТЕМЫ ОЦЕНОК

5 ☐ Отличный кандидат. Нет недостатков как в отношении профессиональных знаний и умений, так и в отношении личных качеств. Вне всяких сомнений, может быть принят на работу.

4 ☐ Хороший кандидат (выше среднего уровня). Имеет много сильных качеств и не имеет серьезных недостатков. Может быть принят на работу с высокой долей уверенности.

3 ☐ Средний кандидат. Сильные стороны перевешивают имеющиеся у него недостатки. Может быть принят на работу на определенных условиях.

2 ☐ Ниже среднего. Имеет ряд серьезных недостатков, ставящих под вопрос целесообразность его приема на работу. Обычно таким кандидатам отказывают в

	приеме на работу, но возможно и зачисление на работу при определенных обстоятельствах (например, отсутствие других претендентов).
1 ☐	Абсолютно неподходящий кандидат. Преобладают недостатки. Такому кандидату отказывают в приеме на работу даже в том случае, если он является единственным претендентом на вакантную должность.

Всегда есть вероятность того, что ни один из кандидатов не удовлетворит требованиям данной вакансии. Однако, в ряде случаев давление обстоятельств может спровоцировать неверное решение: прием на работу неподходящего кандидата или «лучшего из худших». Спешка и стремление найти простое решение являются плохими советчиками. Несмотря на возможность дополнительных расходов, затраты времени и сил, следует продолжать процесс отбора до тех пор, пока не будет найден кандидат, действительно устраивающий организацию.

После того, как произведена оценка всех кандидатов, можно приступать к составлению аналитической таблицы. Аналитическая таблица организуется таким образом, чтобы в ней, кроме фамилий всех кандидатов, содержался и перечень ключевых требований, где против фамилии каждого кандидата можно было бы проставить оценку по соответствующему признаку. При использовании психологических тестов следует ориентироваться на их использование только в сочетании с другими методами отбора (чтобы повысить надежность сделанных на их основе выводов).

Возможные ошибки при оценке кандидатов

Интервью является процессом межличностного взаимодействия, поэтому надо иметь в виду, что на мнение лиц, принимающих решение в отношении того или иного кандидата, могут оказать влияние искажения и ошибки, свойственные межличностному восприятию.

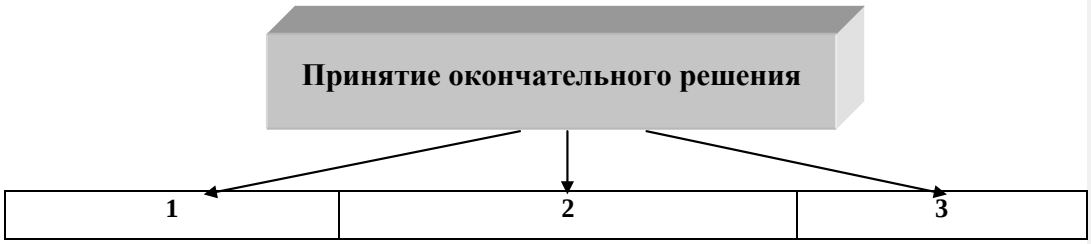
- ***Ошибка центральной тенденции:*** *большая часть кандидатов оценивается средним баллом. Эта ошибка затрудняет выбор лучшего кандидата из пула претендентов – формально у всех кандидатов получаются практически одинаковые итоговые оценки.*
- ***Ошибка снисходительности*** *– большинство кандидатов оценивается высокими оценками. Это приводит к необоснованному расширению пула претендентов и увеличению времени на выбор из него лучших кандидатов.*

- ***Ошибка высокой требовательности*** *– большинство кандидатов получает низкие оценки. Эта ошибка приводит к необоснованному сужению пула претендентов и отсеиванию потенциально пригодных к работе кандидатов*
- ***Эффект ореола*** *возникает тогда, когда интервьюер оценивает кандидата как хорошего или плохого, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая в его глазах перевешивает все остальные.*
- ***Ошибка контраста*** *возникает тогда, когда средний кандидат получает высокую оценку, если он проходит интервью после нескольких слабых кандидатов, или низкую, если он идет после нескольких сильных кандидатов*
- ***Стереотипизация*** *– тенденция оценивать кандидата на основе сформировавшихся у интервьюера стереотипов. Это могут быть стереотипы, связанные с национальными предубеждениями, отнесением кандидата к определенной социальной группе («работяга», «яйцеголовый») или психологическому типу («лентяй», «экстраверт», «тревожный» и т.п.). Эти стереотипы могут сильно различаться у разных интервьюеров и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы.*

Процедура принятия окончательного решения

В зависимости от размеров организации, укомплектованности отдела персонала квалифицированными специалистами и от специфики вакансии, организация процесса отбора и процедура принятия окончательного решения могут существенно различаться.

Можно выделить три наиболее часто встречающиеся процедуры принятия окончательного решения о приеме работника в организацию:



Отдел персонала (рекрутинговое агентство) осуществляет предварительный отбор кандидатов. Итоговое интервью проводит руководитель подразделения, в котором имеется вакансия (или руководитель организации, если речь идет о небольшой компании). Он же принимает окончательное решение о приеме на работу.	Отдел персонала (рекрутинговое агентство) проводит все этапы отбора вплоть до окончательного решения относительно пригодности кандидатов для занятия имеющихся вакансий. Руководителю подразделения (или организации) предоставляется список из 3-5 кандидатов. Окончательное решение о приеме на работу руководитель принимает без проведения итогового интервью, лишь на основании информации, предоставленной отделом персонала.	Отдел персонала осуществляет предварительный отбор кандидатов. Отобранные кандидаты проходят интервью со специально созданной комиссией. Окончательное решение принимается коллегиально на основании согласованного мнения всех членов комиссии.

Одна и та же организация в разных случаях может использовать все типы процедур организации отбора и принятия окончательного решения о приеме на работу. При этом следует учитывать, что процедуры 1 и 2 больше подходят для отбора рядовых работников и специалистов, а процедура 3 – для отбора руководителей разных уровней.

Предприятия, ориентированные на командную работу сотрудников, скорее привлекают работников своих подразделений к проведению интервью по отбору претендентов. Специалисты по трудовым ресурсам организуют предварительный просмотр и тестирование кандидатов, однако интервью и принятие окончательного решения осуществляют члены группы, заинтересованные в приеме нового сотрудника. Практика показывает, что такой способ отбора позволяет снизит текучесть персонала в рабочих группах.

Ниже приведены примеры двух форм, которые могут быть использованы при принятии окончательного решения по итогам процесса отбора.

Оценочная форма 1 для подведения итогов отбора

	Ниже требуемого стандарта	Удовлетворяет требуемому стандарту	Выше требуемого стандарта

1. Аккуратность, опрятность в одежде 2. Образование Уровень квалификации 4. Профессиональный опыт 3. Интеллектуальный уровень 4. Коммуникабельность 5. Готовность к сотрудничеству 6. Лидерский потенциал 7. Уверенность в себе 8. Мотивация – настрой на высокую отдачу в работе 9. Состояние здоровья 10. Результаты тестирования			
11. Общая оценка			
Итоговое заключение			
Дата Подпись			

Оценочная форма 2 для подведения итогов отбора

Ф.И.О._____
Наименование вакансии_____
А. Внешний вид (поведение, манера говорить, энергичность) _____
Б. Черты характера (настойчивость, терпимость к чужим недостаткам, уверенность в себе, лидерские качества, коммуникабельность) _____
В. Интеллектуальные способности _____
Г. Профессиональный опыт и/или знания _____
Е. Образование _____
Ж. Склонности, интересы _____
З. Когда готов приступить к исполнению своих обязанностей _____
И. В какой степени кандидат удовлетворяет требованиям организации и должности _____
_____
К. Итоговая оценка _____

Дата _____ Подпись_____

Иногда оценка кандидата может быть произведена не в виде заполнения соответствующей формы, а в виде отчета (словесного портрета, характеристики), направляемого руководству для принятия окончательного решения – выбора того человека, который больше других подходит для работы в компании.

«А что если комиссия не может выбрать между двумя кандидатами даже на этой стадии?» – такой вопрос был как-то задан менеджеру по отбору персонала компании Procter&Gamble. «Мы возьмем обоих», – последовал ответ.

Отказ в приеме на работу

Далеко не все кандидаты успешно проходят процедуру отбора. Некоторым приходится отказывать. При этом если организация не хочет потерять данного кандидата и надеется, что с ним можно будет успешно сотрудничать в будущем, при наличии других вакансий, то встает вопрос, как сообщить об отказе так, чтобы сохранить возможность дальнейших контактов с ним?

Каким образом можно информировать кандидата о том, что он не подошел для работы в компании? Есть ряд возможностей: по телефону, по факсу, по электронной почте, письмом, лично. Что же выбрать?

Данные опросов, проведенных на сайтах www.vault.com, www.profy.ru и www.personal-mix.ru во втором квартале 2002 года, показали, что для кандидатов более предпочтительно получить отказ по электронной почте, письмом, по телефону либо в личной беседе. Получение отказа по факсу для претендентов нежелательно. В то же время опрос показал, что работодатели предпочитают давать отказ по факсу (58,7%) и по телефону (55,3%). Но эти цифры, похоже, не отражают реальной картины, потому что слишком многие компании вообще не забивают себе голову подобными вопросами. Не подошел – и нечего на него тратить время и силы.

В какой бы точке отборочной процедуры ни был выявлен неподходящий кандидат, вам следует дать знать ему о том, что он не подходит для данной работы, и сделать это максимально вежливо, если вы только не хотите подвергнуть опасности вашу репутацию как работодателя. И сами соискатели считают так же (по материалам сайта www.vault.com) «Я думаю, важно осознавать, что отклоненный кандидат может стать клиентом или что ваша компания может испытать потребность в нем в будущем. Я думаю, что компании надо обязательно тактично поддерживать чувство самоуважения у кандидата и поблагодарить его за время, потраченное на собеседование»; «Расскажите мне, почему я не подошел. Расскажите мне, какими качествами, которыми не обладаю я, обладает человек, которого вы взяли на работу. Расскажите мне, что я могу сделать для того, чтобы меня взяли на работу»..

К примеру, в западных компаниях часто используется следующая форма письма с отказом после рассмотрения резюме.

(НА БЛАНКЕ ОРГАНИЗАЦИИ)

Кому: (Ф.И.О., адрес)

Уважаемый г-н _____,

Мы ознакомились с Вашим резюме на вакантную должность _____. Мы получили много интересных предложений, и заполнение вакансии было нелегкой задачей.

После внимательного изучения Вашего резюме мы пришли к заключению, что данная должность требует несколько большего опыта в области _____ (указываются должностные обязанности), чем тот, который Вы имеете к настоящему времени. Поэтому мы, к сожалению, мы вынуждены остановить свой выбор на другом кандидате. Мы надеемся, что в будущем Ваш опыт и квалификация позволят Вам подать повторное заявление к нам в случае появления подходящей вакансии.

Желаем успехов в будущей карьере.

С уважением,

(подпись, Ф.И.О., должность)

Тональность письма должна быть положительной. Кандидат должен увидеть, что с его резюме или анкетой внимательно ознакомились, но решили, что его навыки и опыт не соответствуют требованиям вакантной должности.

Если принято решение отказать кандидату после собеседования, то об этом также можно проинформировать кандидата. Тональность письма опять же должна быть положительной, следует отразить как сильные стороны кандидата, так и его недостатки.

Образец письма с отказом после собеседования

(НА БЛАНКЕ ОРГАНИЗАЦИИ)

Кому: (Ф.И.О., адрес)

Уважаемый г-н _____

Большое спасибо за тот интерес, который вы проявили к нашей организации, посетив нас ... (дата). Я получил большое удовольствие от встречи с Вами, поскольку во время нашей беседы были подняты некоторые интересные вопросы. Особенно ценным я нахожу Ваши идеи о ... (приведите примеры).

Как вы знаете, мы получили множество заявлений на вакантную должность, и выбор был весьма нелегкой задачей. Вы обладаете ценным опытом работы в области ..., но для данной должности этого недостаточно.

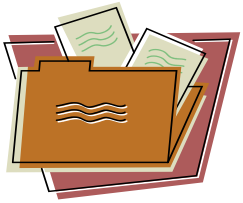
Мне жаль, что мы не в состоянии предложить Вам подходящую работу, но мне хотелось бы вновь выразить благодарность за интерес к нашей компании.

С уважением,

(подпись, Ф.И.О., должность)

Зачем нужны все эти сложности, раз мы все равно решили не брать данного человека работу? Дело в том, что процедура отбора – это не только заполнение вакансии, но и взаимодействие с внешним окружением. Поэтому, если организация заботится о своем имидже в глазах общественности, то имеет смысл потратить какое-то время на ответ кандидату. Этим достаточно простым жестом вежливости компания может убить несколько зайцев: показать, что она ценит кандидата, готова поддерживать с ним контакты в дальнейшем, что она заботится о людях и не рассматривает их как “винтики” в большом организационном механизме.

ГЛАВА 6. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ НАЙМА НА РАБОТУ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ



После принятия решения о приеме на работу кадровая служба организации должна юридически закрепить те отношения, которые устанавливаются между работником и организацией-работодателем: подготовить и подписать трудовой договор или контракт, выпустить приказ о зачислении на работу.

Трудовой договор (контракт)

В подавляющем числе случаев те правовые отношения, в которые вступают работодатель и наемный работник оформляются в виде трудового договора. Трудовой договор (контракт) – это соглашение между работником и организацией о соблюдении следующих условий:

- Работник дает согласие выполнять определенную работу в определенной должности в соответствии с требованиями, предъявляемыми организацией к его работе и рабочему поведению.
- Работодатель дает согласие выплачивать работнику оговоренную заработную плату и обеспечивать условия труда, соответствующие трудовому законодательству, коллективному договору (если таковой имеет место) или соглашению между сторонами.

Содержание любого договора, и трудового, в частности, составляют его условия. Именно они порождают права и обязанности сторон. При этом он должен включать в себя:

- ***Место работы***. Указание конкретного подразделения, отдела, филиала организации, в котором должна осуществляться трудовая деятельность работника.
- ***Трудовая функция***. При установлении трудовой функции следует указать ту должность для служащих или уровень квалификации для рабочих, по которой заключен трудовой договор. Понятия должность и специальность отождествлять нельзя. ***Должность*** определяет содержание и границы полномочий, а отсюда и объем прав, обязанностей и возможную ответственность работника. С***пециальность*** свидетельствует о наличии определенных знаний и навыков, приобретенных в процессе специального образования.
- ***Продолжительность испытательного срока***. В соответствии с трудовым законодательством, руководство организации может устанавливать испытательный срок для новых работников, чтобы убедиться, что они справляются с порученной им работой.

Продолжительность испытательного срока отражается в контракте и в приказе о зачислении на должность. Продолжительность испытательного срока обычно составляет 2-3 месяца. В испытательный срок не засчитывается период временной нетрудоспособности или другие согласованные с руководством освобождения от работы. При условии успешного прохождения испытательного срока работник автоматически зачисляется в штат. Если руководство не удовлетворено работой кандидата, то он может быть уволен до окончания испытательного срока без выплаты компенсации и без одобрения профсоюза. Однако, работник может обжаловать решение об увольнении через суд.

- ***Размер зарплаты и дополнительные льготы.*** Указывается порядок оплаты труда, размер заработной платы. В трудовом договоре оговариваются также льготы, на которые может рассчитывать работник, и условия их получения.
- ***Дата начала действия контракта (договора) и дата его окончания,*** если это контракт на фиксированный период.
- ***Рабочее время, командировки и отпуска.*** В договоре указывается временной режим работы (в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка) и продолжительность отпуска работника.

Приказ о зачислении на работу

Приказ о зачислении на работу готовится на основании заявления от кандидата, завизированного руководителем организации. В приказе должны быть отражены основные условия контракта и продолжительность испытательного срока.

Оформляемому на работу дают ознакомиться с приказом о зачислении, что подтверждается его подписью с указанием даты.

Психологический контракт

Закрепленный на бумаге трудовой контракт является в определенной степени неполным, поскольку он регулирует не все стороны взаимоотношений между организацией и работником. Однако его в существенной степени дополняют неписаные, неявные договоренности между сторонами. Эти неявные договоренности, существующие в виде взаимных ожиданий, регулируют многие из важных аспектов трудовых отношений, включая оплату труда, распределение работ и взаимные обязательства работодателей и работников по отношению друг к другу. Никто не ожидает, что осуществление этих договоренностей будет

обеспечиваться судебными органами или какими-либо другими третьими сторонами. Они скорее рассчитаны на *самореализацию*: эти договоренности построены таким образом, что все стороны заинтересованы в их соблюдении,

Процесс отбора новых работников невозможно рассматривать как некоторый набор процедур и методов, ограниченных лишь формальными требованиями, которые предписаны соответствующими положениями и инструкциями. В отношениях между работником и организацией каждая сторона пристрастна: отдавая, она предполагает что-то получить взамен. И работник, и организация имеют систему определенных ожиданий и потребностей.

Организация нанимает работника потому, что его знания, его профессиональный опыт имеют важное значение для достижения организационных целей; точно так же и работник предоставляет свои услуги только тогда, когда это ведет к реализации его потребностей. В основе этих отношений лежит ***психологический контракт***, который может быть определен как взаимные ожидания и взаимные обязательства работника и организации.

Среди тех требований, которые предъявляет **организация** к работнику, можно выделить следующие:

- Добросовестное выполнение порученной работы;
- Лояльность к организации;
- Инициативность и творческое отношение к делу;
- Принятие правил и норм, действующих в организации;
- Готовность в случае необходимости идти навстречу организации (руководству);
- Гибкость и желание обучаться и развиваться.

Среди тех требований к работе, которые могут предъявлять **кандидаты**, участвующие в процессе отбора, можно назвать такие, как:

- Иметь достойную оплату;
- Заниматься делом, дающим чувство удовлетворения;
- Работать с людьми, готовыми помочь в случае необходимости;
- Приносить пользу людям, предоставляя нужную продукцию или услуги;
- Видеть конкретные, ощутимые результаты своего труда;
- Работа должна оставлять время и силы для личной жизни;
- Ощущать уверенность в завтрашнем дне;
- Работать в слаженном коллективе и ощущать себя его частью;

- Сохранять и использовать имеющийся профессиональный опыт и способности, пополнять свои профессиональные знания, учиться чему-то новому.

Контракт между индивидом и организацией называется ***психологическим***, так как в значительной части он нигде не записывается и не проговаривается. Но при этом не следует забывать, что хотя психологический контракт часто не проговаривается и никак не фиксируется в официальных документах, он способен реально влиять на поведение работника.

Психологический контракт содержит в себе ожидания и взаимные обязательства работника и организации по поводу осуществляющихся отношений. В любой момент каждой стороной могут быть отмечены как реализующиеся, так и не реализованные ожидания, при этом каждая сторона имеет свой минимально приемлемый уровень их реализации. Если одна из сторон приходит к заключению, что реализация ее ожиданий и потребностей находится ниже минимально приемлемого уровня, то она рассматривает это как нарушение контракта, что вызывает соответствующие ответные действия (табл. 6).

Таблица 6

Реакция на нарушение психологического контракта со стороны работника и со стороны организации.

Со стороны работника	***Со стороны организации***
• Увольнение из организации или поиск нового места работы • Снижение рабочих показателей • Ухудшение трудовой дисциплины • Снижение удовлетворенности работой и организацией • Работа спустя рукава	• Увольнение работника • Понижение в должности • Перевод на другую работу • Пересмотр уровня оплаты труда • Отказ в продвижении по служебной лестнице • Лишение льгот

Психологический контракт является ***динамичным*** образованием, и он изменяется по мере того, как изменяются потребности сторон. Высокие ожидания (требования) к работнику со стороны компании могут иметь результатом высокий вклад (улучшение работы, повышение качества, переработки и т.п.) и, как следствие, повышение ожиданий со стороны работника.

В определенной степени разочарования в результате возможного будущего неисполнения психологического контракта можно избежать за счет обсуждения взаимных

ожиданий обеих сторон во время отборочного собеседования перед приемом на работу. Как организация, так и работник выиграют, если они с самого начала прояснят все интересующие их вопросы.

Однако часто мы не осознаем своих ожиданий до тех пор, пока не возникнет неудовлетворенность в отношении соблюдения организацией своих обязательств. Поэтому в организации должны быть предусмотрены механизмы для обсуждения психологического контракта и определения условий новых соглашений не только для поступающих, но и для уже работающих. Для этого полезно понимать, какие изменения будут вызывать нарушение установившегося психологического равновесия между работником и организацией. Обычно такой дисбаланс вызывают следующие изменения:

- завершение учебы; получение высшего/специального образования;
- повышение квалификации;
- приобретение смежной специальности;
- приобретение опыта работы;
- изменение ожиданий, вызванное длительным добросовестным и ответственным отношением к своим обязанностям;
- высокий трудовой вклад, достижение значительных результатов в работе;
- изменение семейных обстоятельств (вступление в брак, рождение ребенка и пр.);
- переход в другую возрастную группу, увеличение стажа работы в компании и т.д.

Кандидат и представитель организации в ходе интервью, проводимого в процессе отбора, обмениваются друг с другом своими ожиданиями, связанными с данной работой. Это предполагает, что представитель организации должен уметь формулировать ожидания, связанные с требованиями организации, подразделения, должности, и понимать ожидания и склонности индивидов. Хотя от специалиста кадровой службы не требуется детальной психологической интерпретации особенностей личности кандидата, он должен иметь необходимые навыки, позволяющие ему понимать и точно оценивать все, что связано со структурой потребностей и ожиданиями соискателя. В ходе интервью с соискателем важно также определить, в какой степени он способен принять требования подразделения и организации, что позволит точнее определить условия психологического контракта и поможет новому работнику взять на себя соответствующие обязательства.

ГЛАВА 7. ОТБОР РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Поиск и отбор кандидатов для занятия вакантных руководящих должностей является одной из наиболее сложных задач, решаемых в сфере работы по поиску и отбору персонала.

Долгие годы при отборе руководителей придерживались того представления, что личные и деловые качества руководителей предопределяют их успех даже в большей степени, нежели профессиональные знания. Эти представления имеют свои истоки в исследованиях, проводимых еще в 20-е – 40-е годы, когда в попытке выявить качества, определяющие эффективность управленческой деятельности, были проанализированы десятки признаков, характеризующих темперамент руководителя, его способность к логическому мышлению, интуицию, коммуникабельность, психологическую устойчивость и др. Однако этот подход себя не оправдал. И в самом деле, даже на уровне здравого смысла понятно, что руководитель, к примеру, производственного подразделения и руководитель, чьи подчиненные занимаются оказанием услуг или торговлей, должны обладать несколько отличным набором качеств, позволяющих добиться высокой эффективности.

Во второй половине XX века обозначились новые вехи в развитии системы отбора руководителей. В 50-е годы было положено начало широкому использованию тестирования при отборе различных категорий персонала, в том числе, и руководителей, и тогда же начали свою работу первые центры оценки, которые уже в 60-е годы получили широкое распространение в США, а позже и в Европе.

В этом разделе будут описаны основные подходы, используемые при поиске и отборе претендентов на руководящие должности.

Критерии отбора руководителей

Для создания действенной системы отбора на руководящие должности как из числа работников организации, так и извне, необходимо с самого начала определиться с тем, какие критерии должны лечь в основу оценки кандидатов на руководящие должности. Особенно остро необходимость в выделении таких критериев ощущается при реализации внутреннего отбора.

Независимо от различий в количестве уровней управления, отличающих ту или иную организацию, объема и содержания задач, решаемых руководителями, можно выделить общие требования, которые принимают во внимание при отборе на руководящие должности.

Уровень профессиональной подготовки кандидатов (профессиональный опыт, квалификация, образование, профессиональные знания).

Личностные и деловые качества (общие интеллектуальные способности, инициативность, ответственность, лидерские качества, способность к командной работе, эмоциональная устойчивость, энергия, решительность и самостоятельность, необходимые для выполнения поставленных задач).

Способность к организации командной работы (формирование команды, принятие решений в группе, воодушевление членов команды на высокие результаты и т.п.).

Моральные качества (честность, справедливость, отзывчивость, готовность прийти помощь и т.п.).

Административные способности (планирование, организация работы, делегирование, доведение до конца начатого дела, контроль за работой, высокий уровень личной ответственности за порученную работу и др).

Мотивация труда и трудовые ценности, определяющие поведение на работе (заинтересованность в конечных результатах, уровень самоуважения, стремление к профессиональному и личностному росту, интерес к выполняемой работе и т.п.).

Состояние здоровья, позволяющее напряженно работать на руководящей должности.

Эффективность в работе на занимаемой в настоящий момент должности.

При принятии решения относительно отбора на вакантную должность или при продвижении руководителя важно учитывать большое число факторов, и система отбора должна в первую очередь фокусироваться на этих ключевых составляющих успешного руководства. Если в процессе отбора необходим учет дополнительных требований, следует рассматривать только тех кандидатов, которые ***отвечают минимальным стандартам по всем восьми показателям, приведенным выше***.

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ НА ВЫДВИЖЕНИЕ В КОМПАНИИ «ЛОКХИД»[27]

[27] По материалам: Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. – М.: Наука, 1988.

Одной из первых многопрофильную оценку при отборе руководителей применила компания «Локхид». Были выделены семь критериев отбора линейных руководителей:

1. Опыт работы в должности;
2. Уровень подготовки (образование, повышение квалификации);
3. Стаж работы в компании;
4. Стаж работы на руководящих должностях;
5. Оценка непосредственным руководителем административных способностей работника;
6. Оценка руководителем лидерских качеств кандидата, умения работать в команде и направлять работу подчиненных;
7. Коммуникативные качества работника.

Задача отбора лучших работников решалась не путем выявления «лучших» по установленным критериям работников, а путем отсева работников, не удовлетворяющих профилю минимальных требований. По каждому фактору, оцениваемому по 100-балльной шкале, определялись (исключением 25% худших работников) минимально допустимые значения – стандарты. Вместе эти стандарты задавали «критический профиль», в который должны укладываться оценки работника. Соответствие работника установленным требованиям определялось суммой баллов по отклонениям от «критического профиля» по всем признакам. Высокая сумма баллов по отклонениям рассматривалась как указание на непригодность работника.

Формы и методы отбора руководителей

Сложность задачи отбора руководителей обусловлена большим числом факторов, которые следует принимать во внимание для принятия правильного решения.

Чаще всего при отборе руководителей используются:

- экспертные оценки;
- проведение специализированных семинаров;
- центры оценки;
- ежегодная оценка рабочих показателей.

Экспертные оценки

Самой простой формой экспертной оценки при отборе руководителей является мнение, высказанное непосредственным руководителем работника или представителем высшего руководства, на основании которого и происходит назначение.

При проведении экспертных оценок обычно используют специально разработанные вопросники. Широкое распространение получила практика, когда в качестве экспертов привлекают три категории работников, занимающих более высокое положение, чем оцениваемый, его коллег и подчиненных. Для каждой категории число экспертов обычно не превышает 3-5 человек.

Пример оценочной формы для оценки работы руководителей

Инструкция для оценивающего: Для оценки работы руководителя следует обвести нужную цифру в графе «Оценка» для каждого из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

5 – отлично
4 – хорошо
3 – средне (удовлетворительно)
2 – ниже среднего
1 – плохо

Фамилия И. О. работника _____
Должность_____
Подразделение_____

Оцениваемые показатели работы	Оценка
1. Планирование деятельности и распределение ресурсов	
Планирование, постановка целей	5 4 3 2 1
Корректировка этих целей в случае необходимости	5 4 3 2 1
Распределение и контроль ресурсов	5 4 3 2 1
Учет всей доступной информации для своевременного принятия решений	5 4 3 2 1
2. Управление в критических ситуациях	
Выявление критических ситуаций	5 4 3 2 1
Выбор курса действий при возникновении чрезвычайных ситуаций	5 4 3 2 1
Выявление отклонений в работе подчиненных, требующих немедленного вмешательства руководителя	5 4 3 2 1
Своевременное принятие решений в критических ситуациях	5 4 3 2 1
3. Работа с документами	
Подготовка документов	5 4 3 2 1
Работа с документами, требующими принятия решений	5 4 3 2 1
Составление отчетов	5 4 3 2 1
Контроль и поддержание на должном уровне состояния документооборота в своем подразделении	5 4 3 2 1
4. Делегирование	
Обеспечение подчиненных четкими указаниями и разъяснениями при поручении им тех или иных заданий	5 4 3 2 1

Такое распределение поручений и заданий между подчиненными, при котором достигается максимальная экономия сил, времени, финансов и других ресурсов	5 4 3 2 1
Установление сроков выполнения порученной работы и наиболее подходящей формы контроля за ее выполнением	5 4 3 2 1
Оказание подчиненным необходимой помощи при выполнении порученной работы	5 4 3 2 1
5. Мотивация подчиненных	
Использование методов материального стимулирования (доплаты, премии, льготы и др.)	5 4 3 2 1
Использование нематериальных стимулов (похвала, благодарность, признание достижений)	5 4 3 2 1
Учет и нейтрализация факторов, негативно влияющих на мотивацию подчиненных	5 4 3 2 1
Мотивация подчиненных силой собственного примера	5 4 3 2 1
6. Обучение подчиненных	
Своевременное обеспечение работников информацией, необходимой им для выполнения порученной работы	5 4 3 2 1
Обеспечение надлежащего введения в должность (адаптации) и обучения новых работников	5 4 3 2 1
Помощь работникам в освоении новых видов работ, организация обучения на рабочем месте	5 4 3 2 1
Организация обучения и повышения квалификации подчиненных	5 4 3 2 1
7. Внимание к подчиненным	
Тактичность и внимательность в обращении с подчиненными, демонстрация уважения по отношению к подчиненным	5 4 3 2 1
Поддержание хороших отношений в трудовом коллективе	5 4 3 2 1
Внимание к вопросам удовлетворенности работников своей работой и к их личным проблемам	5 4 3 2 1
Индивидуальный подход в работе с подчиненными	5 4 3 2 1
8. Коммуникации	
Обмен деловой информацией с другими подразделениями	5 4 3 2 1
Доведение до работников информации, необходимой им для выполнения порученной работы	5 4 3 2 1
Взаимодействие с клиентами, поставщиками, общественностью	5 4 3 2 1
Обеспечение вышестоящих уровней управления полной, надежной и своевременной информацией	5 4 3 2 1
9. Координация, взаимодействие с другими подразделениями организации	
Ведение переговоров и сотрудничество с другими руководителями и специалистами в интересах организации	5 4 3 2 1
Координация усилий различных рабочих групп или подразделений для достижения целей организации	5 4 3 2 1
Поддержание ровных и хороших отношений с руководителями других подразделений организации	5 4 3 2 1
Оказание необходимой помощи другим подразделениям организации	5 4 3 2 1
10. Трудовая мораль	

Патриотизм, преданность своей организации	5 4 3 2 1
Приверженность целям организации	5 4 3 2 1
Поддержание высоких этических стандартов в своей работе	5 4 3 2 1
Готовность брать на себя ответственность, работать с полной отдачей сил, на высоком профессиональном уровне	5 4 3 2 1
11. Профессиональные знания	
Поддержание на высоком уровне своих профессиональных знаний	5 4 3 2 1
Готовность выступать в качестве эксперта или консультанта, на чьи советы полагаются при принятии решений	5 4 3 2 1
Достаточный уровень знаний, квалификации, позволяющий правильно решать даже самые трудные проблемы	5 4 3 2 1
Осведомленность о последних достижениях в своей профессиональной области	5 4 3 2 1
12. Нововведения	
Поддержка нововведений	5 4 3 2 1
Поиск новых подходов к решению старых проблем	5 4 3 2 1
Творческое отношение к порученной работе	5 4 3 2 1
Способность преодолевать сопротивление новому со стороны подчиненных	5 4 3 2 1

Фамилия И.О. оценивающего _____
Дата _____

Проведение специализированных семинаров

В ряде случаев для определения управленческого потенциала организации могут быть использованы семинары, в которых участвуют руководители и специалисты.

Такие семинары проходят, как правило, в течение 3-5 дней. Одной из важнейших целей таких семинаров наряду с обучением и повышением квалификации руководителей является выявления кандидатов для замещения должностей выше среднего уровня. Для подготовки семинаров и их проведения обычно приглашают внешних консультантов.

Снять психологические трудности, связанные с процедурой оценки и последующим выявлением перспективных кандидатов на повышение, помогает то, что при этом на первый план выходят учебные задачи. Однако, кроме учебных программ, в семинар включаются и оценочные процедуры.

Определение целей и требований к работе позволяет сформулировать необходимые формальные критерии и ограничения к подбору кандидатов на соответствующие должности. Обязательными критериями являются: возраст, образование, опыт и знания в соответствующей области.

После предварительного отбора кандидаты могут быть разбиты на три группы:

А – безусловно подходящие для занятия должности более высокого уровня;

Б – условно подходящие, требующие предварительной подготовки (возможный резерв);

С – неподходящие для работы в должности руководителя.

Центры оценки (Асессмент-центры)

Первый центр оценки персонала появился еще в 1956 году в “Американ телефон энд телеграф”, являвшейся в то время самой крупной американской корпорацией по числу наемного персонала. Одной из важнейших его задач было использование результатов оценки для выявления способностей рядовых исполнителей к управленческой деятельности. Убедившись в эффективности работы центра оценки на AT&T, такие центры стали создавать и многие другие фирмы. К 1970 году испытание в центрах оценки AT&T (их насчитывалось уже 50) прошли 70 тысяч, а к 1980 г. – около 200 тысяч человек. При этом некоторые центры оценки, созданные крупными корпорациями, приглашают для оценки не только работников собственной компании, но и работников других корпораций, которых они обслуживают на коммерческой основе. Центры оценки приобретают все большую популярность и в России. Создаются как независимые центры оценки, так и центры оценки при крупных предприятиях.

Основная задача центров оценки – оценка управленческого потенциала и разработка стратегии обучения и развития для оцениваемых работников.

В основу методов, используемых в центрах оценки, заложены особого рода тестовые испытания. От традиционных психологических тестов их отличает приближенность к реальным производственным ситуациям, в которых должен принимать решения руководитель. Это могут быть такие процедуры, как разбор деловых бумаг, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры и др. При оценке кандидатов проводится тщательный анализ системы их личностных и деловых качеств, необходимых для успешной работы в конкретной должности. Проводится также психологическое тестирование и развернутое собеседование с кандидатами..

Можно выделить три основные задачи, которые призваны решить оценочные центры:

1. Оценка управленческого потенциала кандидатов (способности, опыт, навыки, личные и деловые качества).

2. Отбор руководителей, имеющих наиболее высокий уровень управленческого потенциала, для формирования кадрового резерва.
3. Определение для каждого из оцениваемых руководителей индивидуальной программы обучения, направленной на развитие выявленных способностей или на ликвидацию выявленных недостатков.

В табл. 7 приведены некоторые методы, используемые в практике работы центров оценки.

Таблица 7

Методы оценки руководителей, используемые в практике работы центов оценки

Название метода	***Краткое описание метода***
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
Устная или письменная характеристика на работника (структурированная или по произвольной форме)	Устное или письменное описание того, что представляет собой работник и как он себя проявляет в работе (достижения и упущения)
Оценка рабочих достижений	Оценка достижений, конкретных рабочих результатов, достигнутых работником на основании выработанных критериев
Собеседование	Проводится в структурированной или неструктурированной форме для оценки степени соответствия опыта, профессиональных знаний, рабочего поведения и отношения к делу оцениваемых работников установленным требованиям.
Групповые дискуссии	Оценка знаний, личных и деловых качеств работников, их способности к конструктивному взаимодействию с другими людьми в ходе группового обсуждения проблем и выработки групповых решений

Анализ конкретных ситуаций	Разбор конкретных практических ситуаций (их описание может занимать от одной страницы до сотни страниц). Оцениваемые руководители должны определить важнейшие проблемы, требующие решения и выработать соответствующие предложения. При этом руководители работают как индивидуально, так и в группе
Выбор оценочных характеристик из стандартного списка (словарь характеристик)	Сравнение качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленным в заранее разработанном списке. Отмечаются те качества из списка, которыми, по мнению оценивающих, обладает работник
Метод экспертных оценок	Оценка с помощью экспертов степени проявления у работников качеств, важных для эффективного выполнения управленческой деятельности, путем проставления оценок по определенной совокупности шкал, представленных в оценочной форме.
Тестирование	Определение особенностей личности, знаний, умений способностей и других характеристик на основе специально подобранных стандартизованных тестов
Ранжирование	Определение с помощью экспертов, в качестве которых обычно выступают непосредственные руководители, ранга работника (его места среди других оцениваемых)
Деловые игры	Разыгрывание ситуаций по заранее разработанному сценарию, имитирующему производственные условия, и выработка групповых или индивидуальных решений на основе имеющейся информации

Метод критических ситуаций	Оценивается, как вел себя работник в критических ситуациях (чрезвычайные происшествия, принятие ответственного решения, решение новой незнакомой проблемы, разрешение конфликтной ситуации и т.п.)
Разбор документов (баскет-метод)	Оценивается способность работника к установлению приоритетов, разработке плана действий и принятию решений на основе анализа специально разработанного пакета документов: писем, отчетов, докладных записок, телефонограмм и других документов

В Приложении 2 приводится описание ряда методов, используемых в практике работы центров оценки.

Процедуры, используемые в центрах оценки, призваны максимально полно увязать требования, которые может предъявлять работа к кандидатам на данную управленческую вакансию, и оценочные процедуры. В таблице 8 показано на примере, каким образом оценочные процедуры и критерии оценки, используемых в оценочном центре, могут быть соотнесены с требованиям руководящей должности.

Таблица 8

Оценка лидерских качеств и навыков командной работы

Требования должности	***Оценочная процедура***
Выявление рабочих проблем Ведение собраний и совещаний Разрешение конфликтов между членами команды Консультирование и обучение работников, чтобы помочь им выполнять свою работу более эффективно Доведение рекомендаций, выработанных группой, до руководителей подразделений	Шестерых кандидатов объединяют в группу. Им дается детальное описание типичных проблем, с которыми приходится сталкиваться рабочим группам в процессе работы. Они должны прийти к общему решению. Никаких указаний или рекомендаций по процессу решения не дается. Эксперты наблюдают и оценивают, в какой мере кандидаты: • руководят обсуждением • структурируют задачу • облегчают (помогают) работу других • учат и помогают другим • выявляют и/или разрешают конфликты • выдвигают предложения • убеждают других • структурируют (детализируют) планы действий

При оценке работников эксперты центра оценки могут использовать критерии и вопросы, собранные вместе в специально разработанных формах, помогающих выявить эффективные и неэффективные виды поведения или навыки оцениваемых. Особое место среди навыков руководителя, которые подвергаются оценке – это навыки командной работы. Ниже приведен пример формы оценки группы кандидатов на должность, а также форма для оценки навыков командной работы, которую эксперты могут использовать при наблюдении за работой оцениваемых в различных групповых упражнениях (деловых и ролевых играх, групповых дискуссиях и др.).

ФОРМА ОЦЕНКИ ОТОБРАННОЙ ГРУППЫ КАНДИДАТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ _____

Председатель комиссии _____ Дата проведения оценки _____

Члены комиссии _____

_____

УПРАЖНЕНИЯ

Кандидат	Групповая дискуссия без лидера	Разбор почты (Баскет-метод)	Презентация	План продажи	Переговоры один на один	Навыки межличностного общения	Деловая игра	Анализ практической ситуации	Оценка
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									

Оценка группы _____

ФОРМА ДЛЯ ОЦЕНКИ НАВЫКОВ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ[28]

Ф.И.О. оцениваемого _____

Дата “_____” _____ 200___ г.

Командная работа предполагает внесение высокого вклада в командную работу, хорошее взаимодействие с другими членами команды; создание и поддержание отношений сотрудничества; вовлечение других в обсуждение и принятие решений; командные цели ставятся выше личных.

Инструкция для оценивающего: отметьте галочкой (☑) все те виды поведения, которые продемонстрировал оцениваемый.

Высокоэффективные навыки

1. ☐ Быстро и эффективно устанавливает хорошие отношения с другими; выступает с позиций “мы”.
2. ☐ Всегда привлекает к обсуждению других.
3. ☐ Задает вопросы, чтобы прояснить вклад (мнение) других.
4. ☐ Поощряет других к тому, чтобы они давали свои предложения или выдвигали свои идеи, обсуждает предложения без того, чтобы “оценивать” их.
5. ☐ Изменяет свою позицию, если предложена лучшая идея или подано лучшее предложение.
6. ☐ Поддерживает решение группы, если было она пришла к общему согласию.

Эффективные навыки

1. ☐ Пытается устанавливать контакт с другими в ходе обсуждения.
2. ☐ Участвует в обсуждениях или делает свои комментарии.
3. ☐ Принимает (активное) участие в обсуждении и принятии решений.
4. ☐ Слушает, когда другие говорят.
5. ☐ Развивает, уточняет предложения, поданные другими; проявляет готовность выслушивать предложения других.

[28] Morgan R.B, Smith J.E. Staffing the new workplace: selecting and promoting for quality improvement. ASQC Quality Press, 1996, p. 313

6. ☐ В случае несогласия выражает это тактично.

7. ☐ Открыто принимает критику в адрес своих предложений.

8. ☐ Принимает то решение, по которому группа пришла к общему согласию.

Неэффективные навыки

1. ☐ Не стремится установить контакт с другими людьми, не выступает при групповых обсуждениях, держится особняком. Всегда говорит от своего имени («Я»), а не от лица группы («Мы»).

2. ☐ Игнорирует комментарии, предлагаемые другими членами группы, пытается навязать свою точку зрения.

3. ☐ Настаивает на собственных предложениях (рекомендациях), не приглашает других членов к их обсуждению. Делает декларативные утверждения («Мы должны принять…»).

4. ☐ Выступает только тогда, когда к нему обращаются непосредственно.

5. ☐ Постоянно перебивает других, не извиняется, когда перебивает.

6. ☐ Делает негативные (критические) замечания в отношении других людей или их предложений. Стремится приписать хорошее предложение себе.

7. ☐ Жестко настаивает на собственной точке зрения даже тогда, когда выдвигают лучшие предложения.

8. ☐ Когда его предложение критикуют, оправдывается (защитное поведение) или стремится вообще уйти от обсуждения.

9. ☐ Отказывается от поддержки группового решения

Инструкция оценивающему: Основываясь на наблюдениях (навыки, отмеченные галочкой), обведите кружком ту цифру, которая соответствует уровню развития навыков командной работы оцениваемого.

1	**2**	**3**
Низкий уровень развития навыков командной работы (низкая эффективность)	Средний уровень развития навыков командной работы (приемлемый уровень эффективности)	Высокий уровень развития навыков командной работы (высокая эффективность)

Заключение центра оценки на каждого оцениваемого строится развернуто, то есть с

подробным перечислением качеств оцениваемого, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения, а также в большинстве случаев дается ситуационный анализ: к какому стилю руководства тяготеет оцениваемый, каковы его сильные и слабые стороны, к какого рода задачам и управленческим функциям проявляет склонность, недостатки, на которые следует обратить особое внимание. Важной особенностью работы центров оценки является то, что итоговые отчеты, которые готовятся на каждого оцениваемого, содержат не только оценку их управленческого потенциала, но и ряд рекомендаций (по продвижению оцениваемых, повышению их квалификации, устранению выявленных слабых мест в подготовке, по развитию управленческих навыков и т.п.). Работникам, прошедшим через центр оценки, дается возможность получения обратной связи относительно основных результатов их оценки и рекомендаций, подготовленных комиссией.

ПРАКТИКА РАБОТЫ ЗАПАДНЫХ ЦЕНТОВ ОЦЕНКИ[29]

Как правило, на испытания отводится от нескольких часов до 3-х суток: 3-6 часов для оценки мастеров, один день для менеджеров линейного звена, два дня – для менеджеров среднего звена, три дня – для высших руководителей.

В оценочном центре английской компании STC оценка менеджеров по трехдневной программе проходит в три этапа. Первая этап включает в себя пять оценочных процедур:

- выполнение управленческих действий;
- обсуждение проблемы в малой группе;
- принятие решения;
- презентация разработанного проекта;
- подготовка делового письма.

Второй этап включает в себя заполнение бланков психометрических тестов, выполнение упражнений по выявлению коммуникативных способностей и заполнение бланков личностных опросников (в частности, 16-факторного опросника Кеттела).

Третий этап состоит в заполнении специальных бланков по взаимной оценке в группе

[29] *По материалам:* Волгин А.П., Митирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). - М.: “Дело”, - 1992, с. 170-172.

оцениваемых.

Первый этап

1. ***Выполнение управленческих действий***

На выполнение заданий отводится два часа, за это время оцениваемый должен ознакомится с пакетом инструкций, деловых бумаг, приказов и т.п. и подготовить ответы на письма, распоряжения, планы действий по ним. По существу, это моделирование реальной деятельности руководителя.

По завершении работы с оцениваемым проводится развернутое интервью с целью выявления у него организаторских способностей в конкретной сфере деятельности. Интервью проводят подготовленные для этого практики.

2. ***Обсуждение проблемы в малой группе.***

Смысл этой процедуры состоит в оценке навыков групповой работы. Тематика обсуждаемых проблем самая разнообразная, но чаще она касается вопросов управления людьми. Так, перед оцениваемыми руководителями может быть поставлена задача подобрать из имеющихся кандидатов одного для заполнения вакансии. При этом испытуемым ставятся две задачи:

а) подобрать кандидата, который сумел бы хорошо справится с работой;

б) приложить максимум усилий для продвижения своего кандидата.

Сначала оцениваемые знакомятся с характером вакансии затем выбирают подходящую кандидатуру (для этого готовятся личные дела кандидатов). Далее каждый оцениваемый в течение 3-4 минут докладывает мотивы и обоснование своего выбора. После выступлений всех оцениваемых проводится групповая дискуссия. Она длится 40-50 минут.

Деятельность испытуемого оценивается в баллах на каждом этапе процедуры. Проведение оценочной процедуры и оценивание руководителей осуществляется специалистами-практиками, обычно это работники кадровой службы фирмы.

3. ***Принятие решения***

В ходе деловой игры оцениваемых объединяют в три группы, представляющих управленческие команды трех конкурирующих фирм. Предполагается, что команды управляют своими фирмами в течение двух лет (представленных в ходе деловой игры

восемью периодами по 30 минут каждый). За отведенное время оцениваемые должны принять решения по производству товаров, ценообразованию, капитальным вложениям, кредитам. Для оценки работы оцениваемых менеджеров привлекаются эксперты. Особое внимание они обращают на навыки групповой (командной) работы.

4. ***Презентация разработанного проекта***

Перед оцениваемыми менеджерами ставится задача разработать и доложить план решения какой-либо организационной задачи (производственной, финансовой, связанной с управлением персоналом и т.п.) какого-то конкретного аспекта производственной деятельности. Время на подготовку проекта – один час. Затем каждый испытуемый в течение 10-15 минут докладывает свой проект перед комиссией. Обычно в нее входят опытные практики, прошедшие подготовку по процедурам оценки.

5. ***Подготовка делового письма***

Каждому испытуемому дается задание подготовить письмо по какому-нибудь вопросу, связанному с отказом, отменой решения или предполагающее высказывания негативной информации. Письмо должно быть составлено четко, выражения должны быть решительными, но вместе с тем тактичными. Оценка проводится опытными руководителями.

Второй этап: Заполнение бланков психометрических тестов

Сюда входят:

1) тесты общих способностей,

2), тесты вербальных способностей,

3) тесты на выявление умения оценивать других лиц,

4) личностные тесты (16-факторный опросник Кеттела или другие.

Выявление коммуникативных способностей и вербальных навыков осуществляется с применением технических средств. Так, испытуемым демонстрируется короткометражный фильм с запутанным сюжетом. По окончании фильма все испытуемые заполняют бланк, где отражают свое понимание просмотренного фильма.

Данный вид оценки организуется и осуществляется психологом.

Третий этап: Оценка каждого испытуемого коллегами

Для оценки готовятся специальные бланки. Испытуемые высказывают свое мнение по

поводу членов группы, относя каждого к одному из двух типов – “лидер” или “коллега” и оценивая их по ряду предлагаемых параметров.

Организация работы на данном этапе и интерпретация полученных результатов осуществляется психологами.

По завершении всех трех этапов на каждого оцениваемого составляется заключение относительно его управленческих способностей, уровня подготовленности к занятию соответствующей должности и по развитию управленческих навыков.

Работа по оценке руководителей в центре оценки проходит в три этапа:

подготовительный этап;

проведение оценки;

составление заключений на оцениваемых.

Ниже представлена технология работы центра оценки с разбиением на основные этапы.

ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

Подготовка	***Проведение***	***Заключение***
1 Определение цели/целей	6 Обучение, инструктирование наблюдателей/ экспертов	11 Согласование оценок, полученных от разных наблюдателей/ экспертов
2 Выбор наблюдателей/ экспертов	7 Разъяснение целей и содержания программы для оцениваемых	12 Подготовка отчетов и рекомендаций
3 Определение требований к оцениваемым (критериев оценки)	8 Проведение оценочных процедур	13 Итоговое обсуждение и утверждение результатов оценки

Если руководство компании принимает решение о необходимости создании центра оценки, то еще один вопрос, который следует решить, в какой форме будет работать центр: на постоянной основе или его работа будет прекращена сразу после завершения оценочных процедур и подготовки соответствующих отчетов.

Большая часть центров оценки работает по следующей схеме. Оцениваются группы по 10-12 человек, причем возможна оценка как работы групп, так и отдельных лиц. Оценку производит комиссия, состоящая из нескольких человек. В комиссию, кроме руководителей-практиков, обычно включают и консультантов, специализирующихся на проблемах отбора и оценки руководителей. Обычно соотношение численности такой комиссии и численности руководителей, проходящих оценку в центре, может колебаться от 1:3 до 1:4.

Штат работников центра оценки может быть минимальным. Его работу может организовать всего один человек – специалист кадровой службы, руководитель центра. В его обязанности входит подбор групп оцениваемых работников и групп руководителей-экспертов, а также обеспечение последних методическими материалами (прежде всего, готовыми тестами и упражнениями).

Для организации работы центра оценки необходимо дать ответы на целый ряд вопросов:

Как отбираются руководители, участвующие в качестве экспертов в работе центра?

На основании каких критериев и с помощью каких процедур отбираются работники

организации, которые будут проходить оценку в центре?

Как комплектуется штат центра, как решаются проблемы обучения его сотрудников?

Какое оборудование необходимо для организации работы центра?

Как будут использоваться результаты работы центра?

Какого рода обратная связь будет предоставлена работникам, прошедшим оценку в центре?

Предполагается ли повторная оценка тех работников, которые ранее уже прошли через аналогичные процедуры?

Кто будет иметь доступ к отчетам центра оценки и на каких условиях?

Кто будет отвечать за ведение отчетности по работе центра и за хранение всей информации?

Как правило, на оценку кандидатов в оценочных центрах отводится от нескольких часов до 3-х суток, в зависимости от того, для какого уровня управления осуществляется оценка и отбор: 3-6 часов для оценки линейных руководителей; один-два дня для руководителей среднего звена; три дня – для руководителей высшего уровня. Подготовка заключений на оцениваемых и выдача рекомендаций требует обычно от 1 до 4 недель.

Центры оценки не только обеспечивают оценку работников организации, претендующих на занятие тех или иных руководящих должностей, они часто выступают как эффективный инструмент обучения работников и одновременно способ развития управленческих навыков у руководителей, привлекаемых к работе центров в качестве экспертов (например, навыков оценки и навыков проведения интервью). Это отличает их от других процедур, используемых при отборе персонала.

За счет тщательной подборки содержания используемых упражнений, их стандартизации, а также ряда специальных организационных приемов значительно снижается субъективизм решений руководителей. Процедуры работы центров оценки построены таким образом, что каждый кандидат в любом упражнении оценивается несколькими экспертами. Каждый эксперт хотя бы раз, в одном или в нескольких упражнениях, лично контактирует со всеми оцениваемыми кандидатами.

Групповые дискуссии, используемые в центрах оценки, чаще всего бывают посвящены

конкретным производственным вопросам: например, определению путей снижения текучести кадров, поиску путей повышения эффективности внутрифирменного обучения, совершенствованию системы отбора персонала и т.п. Специалисты наблюдают за тем, как ведет себя претендент при обсуждении проблемы в группе. Так, в центре оценки одного из отделений компании «Форд мотор» претендентов, выполнивших в индивидуальном порядке упражнение «Разбор деловых бумаг», объединяют в небольшие группы, в которых они обсуждают принятые решения и действия, их обоснования. Может производиться видеозапись групповой дискуссии, и специалист-психолог на основании внимательного анализа видеоматериалов дает оценку действиям и поведению испытуемых.

Используемые в центрах оценки тесты направлены, главным образом, не столько на оценку знаний и навыков руководителей, сколько на оценку способности к усвоению нового и развитию качеств и навыков, требующихся в управленческой деятельности. Использование структурированных интервью позволяет получить важную дополнительную информацию по каждому оцениваемому, которая учитывается в итоговом заключении.

Среди очевидных достоинств, которыми обладает подход к оценке руководителей, используемый в оценочных центрах, можно выделить следующие:

- работники оценочных центров не связаны с оцениваемыми отношениями начальник-подчиненный, что делает их оценки более объективными;
- при оценке упор делается не на оценку прошлой деятельности работника, а на наблюдение и оценку его поведения в специально моделируемых ситуациях;
- стандартизация тестовых упражнений уравнивает шансы разных работников;
- использование широкого набора тестов, процедур, имитирующих основные составляющие управленческой деятельности, и деловых игр позволяют оцениваемым максимально полно раскрыть свой потенциал;
- деловые игры, используемые в практике работы центров оценки, тесно увязаны с наиболее значимыми аспектами работы руководителя, что позволяет по их итогам делать обоснованные заключения относительно конкретных оцениваемых работников.

В Приложении 1 приводится форма оценки группы кандидатов на должность, используемая в практике работы центров оценки.

По мнению специалистов, использование оценочных центров позволяет выйти за рамки устаревшей системы оценки, базирующейся в основном на данных о прошлой деятельности кандидата, его образовательном уровне и личностных характеристиках.

Ежегодная оценка рабочих показателей

Перед многими российскими предприятиями стоит проблема регулярной оценки рабочих показателей специалистов и руководителей. Несмотря на очевидность той пользы, которую может извлечь компания из регулярной (ежегодной) оценки профессиональной деятельности ключевых категорий персонала, эта работа на должном уровне проводится лишь незначительным числом предприятий. В то же время, ежегодная оценка рабочих показателей руководителей может стать эффективным средством отбора лучших кандидатов на заполнение возникающих вакансий.

Процедура ежегодной оценки рабочих показателей только внешне походит на аттестацию, которая проводилась на предприятиях СССР для широкого круга работников раз в 3-5 лет и которая была призвана определять соответствие или несоответствие аттестуемых занимаемой должности.

Регулярная комплексная оценка руководителей позволяет сделать заключение по целому ряду вопросам:

- Может ли работник быть включен в состав кадрового резерва?
- В чем состоят резервы повышения эффективности труда данного работника и что можно в этой связи рекомендовать работнику и его руководителю?
- Какое обучение, повышение квалификации требуется работнику?
- Кадровые перемещения.
- Вопросы заработной платы.

При ежегодной оценке рабочих показателей, кроме собственно учета профессиональных достижений руководителя за год, используются также следующие методы:

- управление по целям,
- экспертные оценки,
- подготовка характеристик на работника его непосредственным руководителем.

Использование управления по целям при ежегодной оценке рабочих результатов предполагает, что в ходе оценки рабочих работник со своим непосредственным руководителем готовят совместный документ, в котором указаны основные цели в профессиональной деятельности работника на предстоящий год и пути их достижения. В основу оценки рабочих показателей за год ложится подведение итогов достижения поставленных целей и того, как проявил себя работник за прошедший период.

Использование экспертных оценок при ежегодной оценке рабочих показателей предполагает, что группа специально подобранных экспертов производит оценку руководителей, используя разработанную оценочную форму.

В Приложении 1 «Стандартные формы и документы» дается пример оценочной формы для проведения экспертной оценки.

Подготовка характеристик на работника его непосредственным руководителем предполагает освещение в характеристике определенного круга вопросов, таких, как:

- ✓ производственные показатели (краткое изложение результатов работника за год, степень достижения поставленных перед ним целей);
- ✓ профессиональные знания и навыки;
- ✓ способность взаимодействовать с другими работниками;
- ✓ сильные и слабые стороны работника, оказывающие влияние на его профессиональную деятельность;
- ✓ рекомендации по повышению в должности или переводу на другую работу;
- ✓ рекомендации по вопросам оплаты труда.

Кроме широкого круга вопросов, связанных с повышением эффективности работы руководителей, система мероприятий в рамках ежегодной оценки рабочих показателей позволяет осуществлять работу по формированию кадрового резерва и по выявлению наиболее перспективных руководящих кадров.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ В ЗАПАДНЫХ КОРПОРАЦИЯХ

В большинстве западных корпораций оценочные процедуры организуются ежегодно. В отдельных компаниях, особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки – каждые полгода.

Большинство компаний требуют от своих руководителей проведения неформальных собеседований и обсуждения результатов труда, как минимум, еще раз в промежутке между ежегодными формальными сессиями оценки и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных.

Особенно тщательный контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например в компании «Макдональд» руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении в должности, а также через 6 месяцев с момента найма или перевода на другую должность. В «Контрол дейта» неформальная оценка вновь принятых проводится через 3 месяца, для переведенных с другой должности – через 30 дней, а формальная – через полгода работы.

Корпорации, приобретая дорогостоящий «человеческий ресурс» или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывают получить быструю отдачу. Жесткий контроль и содержательная оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется и правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, линейных руководителей такой ответ должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звена – в течение года, никак не позднее. Работника, не справляющегося с обязанностями, сразу переводят на менее ответственную работу или увольняют.

Другая цель уменьшения периода между оценочными сессиями состоит в нацеленности организации на создание у работников постоянного стремления к совершенствованию в своей профессиональной деятельности. Собеседование с непосредственным руководителем при этом служит началом разработки планов работы на следующий год. Эти индивидуальные планы часто оформляются в виде специальных документов («планов действия», «планов повышения квалификации и развития работника»), которые составляют либо одновременно с обсуждением итогов оценки, либо несколько позднее.

Главное назначение оценки усматривают не только в том, чтобы проконтролировать исполнение, но и выявить резервы повышения уровня трудовой отдачи от оцениваемого руководителя. При этом аналитический характер оценки, тщательно продуманная организация процедур общения руководителя с подчиненным и специальные психологические приемы работы призваны выявить наиболее эффективные рычаги

воздействия на каждого работника с учетом его сильных и слабых сторон, индивидуальной мотивации, и привести эти рычаги в действие.

Работа с кадровым резервом

Кадровый резерв — это линейные и функциональные руководители, работники организации, обладающие способностью к управленческой деятельности, а также молодые специалисты с высоким потенциалом, отобранные на основе требований, предъявляемых к руководящим должностям разного уровня и претендующие на занятие руководящих должностей при появлении соответствующих вакансий. Формирование кадрового резерва обусловлено необходимостью обезопасить организацию от неожиданностей, связанных с выбытием руководителей по тем или иным причинам или с невозможностью заполнить возникающие вакансии.

Сама идея работы с резервом возникает у многих организаций в связи с периодически возникающей потребностью в ***замещении вакантных руководящих должностей***. В организации могут появиться новые направления работы, может уволиться руководитель, возглавлявший важное направление работы, при этом достойного кандидата, способного заменить ушедшего руководителя или успешно справиться с новым направлением работы, нет. Столкнувшись с такой ситуацией, организации начинают задумываться о том, что задачи подготовки людей к выполнению более сложной и ответственной работы, к занятию руководящих должностей разумнее решать заблаговременно, а не в пожарном порядке по мере их возникновения.

Важнейшей целью при формировании резерва является ***выявление работников с высоким управленческим потенциалом***. Это хорошо образованные, честолюбивые, энергичные и инициативные работники, нацеленные на успех, работающие с полной самоотдачей, не останавливающиеся на достигнутом, генерирующие новые идеи и постоянно повышающие уровень своих профессиональных знаний, навыков и умений. Такие сотрудники могут принести огромную пользу делу, если их карьерные устремления будут совпадать с интересами и целям компании.

К сожалению, тот положительный опыт, который был накоплен на предприятиях СССР, в значительной степени оказался утраченным, а новые подходы вырабатываются достаточно трудно.

Основные этапы работы с резервом

Процесс подготовки кандидатов на замещение руководящих должностей передовые компании рассматривают как стратегически важную задачу. Подготовка преемников – это многоэтапный процесс, требующий постоянного внимания и поддержки со стороны руководства фирмы и в конечном счете обеспечивающий безболезненную смену поколений, сохранение традиций и привнесение «свежей крови» в управление фирмы, сокращение времени адаптации нового руководителя. В работе с резервом можно выделить следующие этапы:

ПЕРВЫЙ ЭТАП работы с резервом руководителей – это ***определение ключевых должностей***, оказывающих исключительное влияние на деятельность компании. Должен быть также подготовлен план освобождения ключевых должностей.

ВТОРОЙ ЭТАП – это ***определение требований к руководителям***. Для того, чтобы эффективно отобрать потенциальных преемников, необходимо четко понимать, какими качествами должны обладать успешные руководители.

ТРЕТИЙ ЭТАП – это ***подбор кандидатов в резерв***, осуществляемый высшим руководством организации совместно с отделом человеческих ресурсов в конфиденциальном порядке. Отбор производится для конкретной должности с учетом трех основных критериев:

- Соответствие индивидуальных характеристик кандидата основным требованиям к сотруднику, установленным для данной должности;
- Результаты работы в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях;
- Степень готовности кандидата к занятию данной должности.

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП – ***подготовка планов развития***, который должен содержать конкретные действия для достижения максимального соответствия резервиста требованиям должности и сроки реализации этих действий.

ПЯТЫЙ ЭТАП – ***реализация плана подготовки резерва***. Руководство здесь играет важную роль, т.к. именно руководители принимают решения о назначении на должность, выделении средств на дополнительное обучение и именно они обеспечивают мотивацию работника.

ШЕСТОЙ ЭТАП – ***оценка прогресса, достигнутого резервистами***. Результатом оценки может стать корректировка планов развития или изменение состава преемников.

СЕДЬМОЙ ЭТАП – ***назначение на должность –*** заключительный этап процесса подготовки руководителей. После назначения на должность начинается довольно сложный период адаптации. Наиболее эффективным методом адаптации является метод, когда в течение определенного периода руководитель уделяет особое внимание работе своего подчиненного, проводит регулярные частые встречи, оказывает непосредственную помощь в управлении подразделением.

Обычно формированием кадрового резерва занимаются специалисты кадровой службы. Они также осуществляют конкретный учет должностей, накопление банка данных об управленческом резерве, позволяющего перейти от типовых схем к конкретному персональному кадровому планированию.

ОТБОР КАНДИДАТОВ В РЕЗЕРВ В КОРПОРАЦИИ «ЛОКХИД»[30]

Работа по отбору в резерв на руководящие должности проходит следующие этапы:

1. ***Разработка «минимальных требований» к должности***; дальнейший поиск проводится только среди претендентов, отвечающих минимальным требованиям.
2. ***Привлечение для участия в конкурсе как можно большего числа кандидатов***, отвечающих минимальным требованиям.
3. ***Проверка претендентов,*** проводимая кадровой службой с использованием ряда формальных инструментов отбора в целях отсева «худших».
4. ***Отбор на должность*** из числа нескольких оставшихся кандидатур, обычно осуществляется линейным руководителем с учетом заключений кадровых служб и данных тестирования и испытаний.

Формирование кадрового резерва учитывает утвержденные в организации схемы замещения должностей. Разработку схем замещения начинают с анализа содержания должностных требований к конкретным управленческим должностям и взаимосвязи

[30] По материалам: Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. - М.: «Наука», 1988.

функций, реализуемых на разных уровнях управления. В первую очередь рассматривают наиболее важные, ключевые должности в высшем руководстве. Далее подбирают должности, близкие по структуре ответственности, или «развивающие» должности. Они позволяют хорошо подготовить кандидата к продвижению. Во многих организациях можно обнаружить должности, прохождение которых бывает обязательно для назначения на тот или иной ответственный пост. Эти должности непременно фигурируют в схемах замещения. Это, например, такая должность как должность заместителя начальника цеха, отдела. В организациях часто разрабатываются типовые схемы замещения, которые охватывают целые группы или цепочки должностей.

В некоторых организациях действуют программы выявления молодых руководителей с высоким потенциалом к продвижению. Критериями выдвижения при этом являются:

1) рабочие показатели, высокие достижения на своем участке работы;
2) способность к обучению и развитию, умение быстро осваивать новую работу;
3) деловые качества, необходимые руководителю высшего уровня. В их число входят: способность к стратегическому мышлению, отсутствие проявлений «местничества», инициативность, умение ясно выражать свои мысли и убедительно излагать свою точку зрения, умение работать с людьми, умение эффективно руководить групповой работой, проявление в нужных случаях настойчивости и твердости характера и др.

При обосновании выдвижения работника в резерв на руководящие должности, его непосредственный руководитель указывает подробные сведения о специальном образовании, практическом опыте (выполнявшиеся обязанности и должности), профессиональной подготовке, включая курсы повышения квалификации. Но прежде всего руководитель приводит собственные оценки и факты трудовой деятельности, подтверждающие соответствие работника критериям выдвижения в резерв.

Отбор кандидатов на основании характеристик, подготовленных их непосредственными руководителями, и по результатам собеседований проводит специализированный совет. В него входят представители высшего руководства, представители кадровой службы и руководители функциональных служб. Общая численность группы резерва обычно составляет 2–2,5% штата руководителей.

Для уточнения численности кадрового резерва, следует предпринять ряд шагов. Поскольку всегда есть опасность выбытия, по тем или иным причинам из состава резерва (болезни, увольнения, перевод на другую работу, исключение из состава резерва за те или иные проступки и др.), то следует определить:

- ***примерный процент выбытия*** из резерва кадров отдельных работников. Этот процент определяется на основе показателей, полученных за несколько предыдущих лет.
- ***число руководящих работников, высвобождающихся в результате изменения структуры управления***, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Общими принципами работы с резервом являются:

1) формирование резерва базируется на трех системах оценки – оценке результатов труда, оценке уровня профессиональной подготовки и оценке уровня развития деловых качеств;

2) тесное взаимодействие непосредственных руководителей с кадровой службой;

3) регулярная оценка работы с резервом (постоянный контроль и оценка деятельности резервистов, ежегодный пересмотр схем замещения должностей и ротации, индивидуальных планов развития карьеры и т.п.).

При организации работы с резервом могут быть выделены следующие наиболее важные шаги:

- разработка положения, регламентирующего порядок работы с резервом в данной организации;

В Приложении 1 «Стандартные формы и документы» приведен вариант положения о подготовке кадрового резерва предприятия

- составление списка резервистов без указания должностей, на которые они могут претендовать в будущем;
- беседа с сотрудником, включенным в резерв, по поводу основных этапов его профессионального и должностного роста;
- составление индивидуальной карты возможного карьерного роста для каждого резервиста;
- составление программы обучения для резерва на руководящие должности и ее утверждение;
- организация стажировок для работников, состоящих в резерве;

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha: 0,25 cm, Espacio Después: 0 pto, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0 cm + Sangría: 0,5 cm, Control de líneas viudas y huérfanas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Derecha: 0,25 cm, Espacio Después: 0 pto, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0 cm + Tabulación después de: 0 cm + Sangría: 0,5 cm, Control de líneas viudas y huérfanas

Con formato: Numeración y viñetas

- ежегодная организация обучения резервистов по утвержденной программе;
- введение стандартной процедуры ежегодной оценки потенциальных возможностей резервистов;
- ведение картотеки на резервистов. Картотека индивидуального развития резервиста представляет собой основу всех индивидуальных мероприятий по обучению и повышению квалификации. Картотека отражает развитие отдельных сотрудников в той мере, в какой это можно охватить учетом данных. Основой этой картотеки является оценка отдельных сотрудников их руководством, которая дополняется анализом необходимости дальнейшего их роста. Целью этой оценки и анализа является выявление сотрудников, которым необходимо пройти дополнительное обучение, чтобы повысить эффективность их работы.

В Приложении 1 «Стандартные формы и документы» дан пример учетной карточки работника, состоящего в резерве.

Формирование резерва

Необходимость подготовки резерва на выдвижение не является новой задачей для российских компаний. Еще во времена плановой экономики широкое распространение получил такой подход к формированию кадрового резерва, когда ***каждому руководителю подразделения предлагалось назвать работников, которые могут ~~их~~ его заменить*** на случай болезни, отпуска или командировки. В результате отдел кадров готовил список лиц, которые рассматривались в дальнейшем как работники, состоящие в резерве на руководящие должности. Официально эти лица рассматривались в качестве основных кандидатов на руководящую должность, если она вдруг окажется вакантной. Отличительной особенностью этого подхода являлся формализм в работе с резервистами и отсутствие нацеленности на их развитие. Довольно часто на появившуюся вакансию назначались не резервисты, а ~~кто~~ кто-то другой. Не вдаваясь в причины такой практики, следует отметить, что это подрывало смысл работы с резервом, убивало мотивацию к развитию у работников ~~организации~~ с высоким потенциалом. Но уже тогда на многих предприятиях возникли «типовые схемы замещения», которыми охватывались целые группы или «цепочки должностей», связанных между собой «эффектом домино» (продвижение работника на открывшуюся вакансию создает вакансию в

Con formato: Título 3

Con formato: Fuente: Negrita, Cursiva

Con formato: Fuente: Negrita, Cursiva

следующем звене цепочки и т.д.).

Другой подход к формированию резерва состоит в том, что в подразделениях в процессе совместной работы кадровой службы и экспертов (~~из числа~~ представители высшего руководства и руководители~~ей~~ среднего уровня)~~,~~ из числа специалистов и работников, уже занимающих руководящие должности, ***отбираются работники наиболее перспективные с точки зрения их подготовки, способностей и деловых качеств***. При этом в резерв могут быть включены как работники, уже имеющие достаточный стаж работы на предприятии, так и перспективные новички с высоким потенциалом к продвижению, лишь недавно приступившие к работе, подготовка которых к руководящей должности потребует от 1 до 5 лет (в зависимости от уровня должности)~~. является более предпочтительным~~. В этом случае организация настраивается на то, чтобы работать с кадровым резервом, на выращивание из резервистов профессионалов, способных занять самые ответственные должности в организации.

Con formato: Sangría: Primera línea: 1 cm

Con formato: Fuente: Negrita, Cursiva

Формирование резерва может осуществляться ***на основе заключений аттестационной комиссии***, которая периодически (желательно не реже одного раза в год) оценивает достижения и профессиональный рост сотрудников. При этом задача выявления в ходе аттестации наиболее перспективных кандидатов для включения в резерв на руководящие должности является не менее важной, чем определение соответствия работников занимаемой должности и выявления ресурсов повышения эффективности их работы в дальнейшем.

Con formato: Fuente: Negrita, Cursiva

Возможно включение работников в резерв ***на основе рекомендаций их непосредственного руководителя***. В обосновании выдвижения работника в резерв, он должен дать подробные сведения об образовании, практическом опыте (выполнявшиеся ранее обязанности и занимаемые должности), профессиональной подготовке, достижениях своего подчиненного. Часто руководитель заполняет специальную форму, в которой, отвечая на соответствующие вопросы, дает оценку своего подчиненного, позволяющую установить степень соответствия работника установленным требованиям для включения в резерв.

Con formato: Sangría: Primera línea: 1 cm

Con formato: Fuente: Negrita, Cursiva

Ситуация, когда ***работник сам предлагает себя ~~на включение~~ в состав кадрового резерва***, является также вполне допустимой. В этом случае положительное решение о включении возможно лишь при соответствии работника критериям, установленным для резервистов. Например, в «Русском алюминии» основным критерием отбора в резерв является «желание сотрудников изменить свое теперешнее положение, не бояться перемен,

Con formato: Fuente: Negrita, Cursiva

расти в профессиональном плане и подниматься по карьерной лестнице. Поэтому стать кандидатом в состав «Золотого резерва» может любой желающий начать изменения. Для этого достаточно отправить письмо по e-mail или по обычной почте, либо позвонить в Дирекцию по персоналу и сообщить о себе минимальные сведения: ФИО, должность, предприятие и специальность по диплому. Единственное обязательное требование, предъявляемое к кандидатам, – это наличие высшего образования. То, кем сейчас работает человек: электролизником или начальником отдела, бухгалтером или старшим мастером – совершенно не важно»[31].

При подборе кандидатов для включения в резерв из числа уже действующих руководителей, учитывается стиль руководства претендента, его отношение к новому, умение работать с людьми, отношение к принятию на себя ответственности за принятые решения. По итогам оценки в списке резервистов может быть выделено три категории:

- перспективные – рекомендованные к повышению;
- условно перспективные (при соблюдении ряда условий);
- неперспективные (лица попавшие в резерв, но не оправдавшие связанных с ними надежд).

Высокая доля в организации неперспективных резервистов, или не отвечающих всем необходимым требованиям, говорит о формальном подходе к формированию резерва. Отсутствие системы в работе с резервом на руководящие должности приводит к тому, что принимаются решения, которые работают не на интересы предприятия, а скорее выполняют тот или иной политический заказ. Так, на Омском НПЗ нам рассказывали о случае выдвижения резервиста, который никак себя не проявил за время нахождения в резерве, а после назначения на должность начальника цеха в течение трех лет демонстрировал свою несостоятельность.

Формирование и составление списка не гарантируют обязательного выдвижения. ~~Для уточнения численности кадрового резерва, следует предпринять ряд шагов. Поскольку есть опасность выбытия, по тем или иным причинам из состава резерва (болезни, увольнения, перевод на другую работу, исключение из состава резерва за те или иные проступки и др.), то следует определить:~~

- ~~примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников. Этот~~

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Normal, Nivel 1

Con formato: Normal, Nivel 1, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Numeración y viñetas

[31] О.Ю. Василевский, Д.В. Семенюк «У каждого человека должен быть шанс изменить свою жизнь. Под «увеличительным стеклом» опыт компании «Русский алюминий». / «Управление персоналом», 2002, № 8, с..

~~процент определяется на основе показателей, полученных за несколько предыдущих лет.~~

~~- число руководящих работников, высвобождающихся в результате изменения структуры управления, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.~~

~~- Формирование и составление списка не гарантируют обязательного выдвижения.~~

По результатам оценки резервистов могут быть внесены изменения в план развития сотрудника или принято решение о бесперспективности дальнейших усилий по его подготовке к руководящей должности.

Например, в американской компании «Дженерал телефон» работники, включенные в число резервистов, каждый год должны~~ен~~ заново подтверждать ~~высокую репутацию~~свою квалификацию, чтобы быть ~~повторно~~ вновь внесенными в списки, подаваемые в совет по работе с резервом~~.~~. Периодическую оценку сотрудников с высоким потенциалом проводит р~~Р~~уководство компании совместно с отделом человеческих ресурсов~~ проводит периодическую оценку сотрудников с высоким потенциалом~~. Предъявляемые в этой компании требования к резервистам являются настолько высокими, что каждый год из резерва «выпадает» более половины прежнего состава и их место занимают новые перспективные работники. Обычно лишь те, кто попадает в состав резерва более двух раз, получают к наступлению 35-летнего возраста назначение на одну из ключевых должностей – руководителя службы заводоуправления, региональной сети сбыта или ответственный пост в отделении корпорации[32].

Критерии включения резерв

Кандидат для включения в резерв должен соответствовать следующим четырем группам требований:

~~а)~~1. **Формальные требования**, выдвигаемые компанией. Обычно это следующие требования:

~~8.~~• высшее образование;

~~9.~~• необходимый стаж работы по специальности и в организации. Скажем, кандидат в резерв на позицию директора завода должен как минимум 2-3 года работать либо

[32] Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. М.: «Наука», 1988, с. 33-34.

Con formato: Normal, Nivel 1

Con formato: Nivel 1, Sangría: Primera línea: 1 cm

Con formato: Título 3

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,2 cm, Derecha: 0,25 cm, Espacio Después: 0 pto, Esquema numerado + Nivel: 2 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Alineación: 2,5 cm + Tabulación después de: 3,14 cm + Sangría: 3,14 cm, Control de líneas viudas y huérfanas, Punto de tabulación: 0,84 cm, Lista con tabulaciones + No en 3,14 cm

руководителем основного цеха, либо заместителем руководителя по производству. Если на предприятии принята практика включения в состав резерва на замещение руководящих должностей новых перспективных работников, то рассмотрение вопроса о включении нового работника в резерв можно начинать сразу после того, как он успешно отработает в организации установленный испытательный срок.

~~10.~~• определенный возрастной лимит (обычно не старше 40 лет).

~~b)~~2. **Рабочие достижения~~:~~**

~~11.~~• динамика результатов работы за оцениваемый период (наличие реального улучшения положения дел на своем участке работы);

~~12.~~• определение степени соответствия рабочих показателей работника или возглавляемого им коллектива установленным требованиям;

~~13.~~• успехи в работе, демонстрирующие уровень профессионализма работника.

~~c)~~3. **Деловые качества~~:~~**

~~14.~~• высокий уровень профессиональных знаний,

~~15.~~• инициативность;

~~16.~~• умение ясно выражать свои мысли и убедительно излагать свою точку зрения;

~~17.~~• умение работать с людьми (эффективно руководить групповой работой);

~~18.~~• настойчивость и твердость характера.

~~d)~~4. **Способности~~.~~**

~~19.~~• уровень интеллекта, умственных способностей;

~~20.~~• уровень развития коммуникативных способностей. К примеру, в Японии способность работать с людьми является главным критерием для отбора претендентов на позиции в высшем руководстве;

~~21.~~• способность к обучению, обучаемост~~ь и~~, умение быстро осваивать новую работу~~ и другие способности важные для успешной работы в качестве руководителя~~.

~~*Структура резерва*~~

Con formato: Título 3

~~Структура резерва определяется в первую очередь целями, которые преследует формирование резерва, и категориями руководящих должностей, для замещения которых он создается. В списке резервистов выделяют три категории:~~

~~- неперспективные (лица попавшие в резерв, но не оправдавшие связанных с ними~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~надежд);~~

~~– условно перспективные (при соблюдении ряда требований);~~

~~– перспективные – рекомендованные к повышению.~~

~~Высокая доля в организации неперспективных резервистов, или не отвечающих всем необходимым требованиям, говорит о формальном подходе к формированию резерва. Отсутствие системы в работе с резервом на руководящие должности приводит к тому, что принимаются решения, которые работают не на интересы предприятия, а скорее выполняют тот или иной политический заказ. Так, (на Омском НПЗ) нам рассказывали о случае назначения на должность начальника цеха резервиста, который не только себя никак не проявил на новом месте работы, но последовательно в течение трех лет показывал свою несостоятельность.~~

Ответственность за работу с резервом

Con formato: Título 3

Обычно разработкой типовых схем замещений ведают кадровые службы. Они также осуществляют конкретный учет должностей, накопление банка данных ~~об управляющих~~по резервистам, позволяющего перейти от типовых схем к конкретному персональному кадровому планированию.

Con formato: Sangría: Primera línea: 1 cm

Для достижения высоких результатов в работе с резервом, специалисты кадровых служб должны работать в тесном взаимодействии с линейными ~~управленческим персоналом~~руководителями и руководителями среднего звена (для получения необходимой информации и рекомендаций) и с высшим руководством, которое принимает решения о продвижении и перемещениях. В полном объеме работа по планированию схем замещения обычно выполняется лишь по высшему звену управления по группе ключевых должностей.

Некоторые компании создают специальные подразделения, обеспечивающие на строго индивидуальной основе проработку вопросов, касающихся планирования замещения, подготовки, продвижения кадров, и их согласования с высшим руководством. В «Дженерал электрик» такое подразделение существует с 1974 года. Оно выведено из подчинения вице-президента по кадрам, подчинено напрямую председателю совета директоров. Эта служба работает с группой высших руководителей примерно из 600 человек (общее число управляющих превышает 20 тыс.) По этим кандидатурам осуществляется самая тщательная проработка схем замещения и индивидуальных планов развития карьеры. Ежегодно схемы

замещения обстоятельно и по существу рассматриваются тремя высшими руководителями - председателем совета директоров, вице-председателем и вице-президентом по кадрам. Служба управленческих ресурсов отвечает за контроль и помощь в организации работы с руководителями номенклатурной группы в тесном контакте с линейными руководителей соответствующих подразделений.

ПРАКТИКА РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ В КОМПАНИИ «ЮНИРОЙАЛ»

Con formato: Centrado

В компании «Юнироайал» выделена номенклатура должностей, по которым ведут два списка кандидатов на замещение. Первый список ведет управляющий отделением, и он состоит из 5 человек. Трое из пяти должны представлять разные отделения или службы. Кадровая служба корпорации и управляющие отделениями предлагают на конкретную должность своих кандидатов (в большем числе, чем требуется отобрать), из которых управляющий зачисляет в список трех. Требуется их полное соответствие должностным ~~спецификациям~~ требованиям уже при включении в список. Двоих оставшихся управляющий отделением зачисляет в список на свое усмотрение, обычно руководителей нижестоящего по отношению к должности уровня (например, заместителя нынешнего руководителя) или ведущих специалистов (при условии, что они имеют опыт руководящей работы). Возрастные ограничения установлены более ~~слабые~~низкие, чем по группе резерва: претендент должен быть не старше, чем тот человека, который занима~~ющий~~ет данную должность в настоящее время.

Имеется также второй список, в него включены перспективные менеджеры в основном из резерва, которые, как ожидается, будут готовы к занятию должности ближайшие 1-3 года.

Con formato: Espacio Después: 0 pto

Назначение на должность в «Юнироайал» происходит по представлению управляющего отделением. В специальном документе он проставляет пять фамилий в порядке предпочтения предпочтения кандидатов. Два вышестоящих руководителя (~~в ранге~~ вице-президент~~ов~~ и директор корпоративной службы "развития управляющих)" ~~помечают свой порядок~~дают свою оценку ~~приоритетов~~ по указанным кандидатам, ранжируя их по степени соответствия должности. Окончательное решение принимает президент (по должностям начиная с верхней верхней части среднего звена управления) или вице-президент.

Таким образом, при замещении ключевых должностей в обязательном порядке рассматриваются несколько кандидатов на каждую должность, выдвигаемых по схеме

обычного продвижения (повышения в должности управляющего или специалиста), продвижения из резерва либо по схеме ротации (из других подразделений). Программы работы с резервом рассматриваются как один из источников подбора руководителей для замещения ключевых должностей в верхней части среднего звена управления. Но лишь небольшая часть первоначально отобранных кандидатов в период пребывания в резерве добивается назначения на одну из них. Программа рассчитана на то, чтобы поддерживать очень высокий уровень конкуренции среди управляющих.

Для обеспечения жизнеспособности и эффективности системы работы с кадровым резервом каждая организация должна «выращивать» эту систему с учетом своих особенностей. При этом необходимо учитывать направление деятельности организации, возрастной состав руководителей, то, сколько существует сама организация, и др.

Причиной ухода молодых специалистов (руководителей) часто является то, что они не видят для себя привлекательных перспектив развития профессиональной карьеры, реальных возможностей повышения должностного статуса и уровня оплаты в рамках данной компании. Для того чтобы сохранить для компании перспективных, обладающих высоким потенциалом работников, на ряде фирм «планирование замещения» дополняется «планированием карьеры» снизу – самими работниками и их непосредственными руководителями.

Один из подходов по совмещению двух форм планирования кадрового замещения (сверху и снизу) заключается в том, что фирма сообщает некоторые сведения по должностным позициям в корпорации – наименование, требования к должности (образование, квалификация, навыки, опыт работы), оплата и др. Часто это делается в форме специальных справочников. Обычно они рассчитаны на руководителей, планирующих карьеру для своих подчиненных, но иногда, как, например в «Контрол дейта», предназначены для самих работников фирмы. Это помогает работнику лучше сориентироваться с учетом его профессиональных интересов, и сузить круг поиска, учитывая характер ясно сформулированных часто очень высоких требований к кандидатам.

ПРАКТИКА РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ В КОМПАНИИ «ДЖЕНЕРАЛ ТЕЛЕФОН»

Важной организационной частью кадрового планирования в компании «Дженерал телефон» являются специальные комиссии на уровне руководителей функциональных подразделений корпорации. Они решают полный круг вопросов, связанных с обеспечением

подготовки резерва управляющих по перечню ключевых должностей своего подразделения. Комиссия дает заключение по всем представленным личным планам, рассматривая их только с точки зрения соответствия структуре потребностей компании и не анализируя с точки зрения возможностей работника (это решается его прямым начальством). Утвержденные планы ставят на контроль.

Комиссия прежде всего интересуется общим соответствием индивидуального карьерного плана, составленного работником совместно с руководителем, потребностям компании (с учетом будущих изменений в номенклатуре должностей). Обсуждение индивидуальных планов кандидатов предваряется докладом члена комиссии, в ряде случаев на заседание комиссии приглашают для краткого сообщения непосредственного руководителя рассматриваемого кандидата. В первую очередь рассматривают кандидатов, обладающих, по мнению членов комиссии, самым высоким потенциалом.

Решением комиссии представленный план может быть принят полностью или в частично измененном виде. Иначе его отправляют на доработку, сопровождая замечаниями и информацией о потребностях фирмы. Пересмотренные планы проходят ту же последовательность этапов обсуждения, сначала с непосредственным, а затем с вышестоящим руководителем, и подлежат утверждению комиссией, после чего они приобретают законную силу. Комиссия включает в повестку дня анализ хода выполнения ранее утвержденных планов.

В «Дженерал телефон», как и в других компаниях, проводится принцип разделения процедур назначения на должность, с одной стороны, и управления карьерой с другой. Их связь обнаруживается лишь в том, что при составлении списка кандидатур на управленческую должность в него в обязательном порядке включают работников, планирующих этот пост в качестве очередной ступеньки своей карьеры. Как правило, подготовка ведется таким образом, чтобы иметь определенный запас кандидатов, способности и подготовка которых отвечают всем необходимым требованиям.

Работа с резервом является одним из самых перспективных направлений в сфере внутреннего рекрутинга. Организация при этом выступает в роли, образно говоря, хорошего огородника. Для того чтобы осенью собрать хороший урожай, надо все лето работать – поливать, пропалывать, удобрять. Чтобы завтра в организации были компетентные, грамотные, умелые руководители, сегодня надо их отбирать, оценивать, учить, стимулировать. Без такой работы хорошо растут лишь сорняки.

Проведение конкурсов на замещение вакантных руководящих должностей

Другим инструментом внутреннего рекрутинга, дополняющим работу с кадровым резервом на замещение руководящих должностей, является система конкурсного замещения должностей. Конкурс проводится среди работников, подавших заявки для участия в конкурсе.

Иногда компании для замещения должностей используют конкурсы по заранее собранным заявкам. Фирма периодически публикует перечень достаточно «массовых» должностей, на которые распространяется процедура конкурсного отбора. При фактическом образовании вакансии применяется обычная процедура отбора с той разницей, что к конкурсу не допускаются работники, не подавшее своевременно необходимой заявки на участие в конкурсе. Заявка рассматривается до трех раз. Если работник забирает ее, то имеет право подать заявку на другую должность.

Работа по проведению конкурсов на замещение вакантных руководящих должностей предполагает ряд этапов:

1) разработка «минимальных требований» к должности, что существенно ограничивает поиск лишь теми претендентами, которые отвечают установленным требованиям;
2) привлечение для участия в конкурсе как можно большего числа кандидатов, отвечающих установленным требованиям;
3) оценка претендентов по формальным характеристикам с целью отсеивания неподходящих кандидатов;
4) использование целого ряда процедур, призванных определить степень развития у претендентов необходимых качеств и дальнейшего сокращения числа кандидатов на вакантные должности;
5) отбор на должность из оставшихся кандидатов, осуществляемый соответствующим руководителем или комиссией, с учетом заключений кадровой службы и данных проведенных оценочных процедур.

ГЛАВА 8. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЦЕССА ПОИСКА И КАДРОВ

Поиск и отбор персонала является одним из ключевых элементов работы любой организации. От качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и полнота использования всех ее важнейших ресурсов. Ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации: для любой организации отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения порученной им работы, будет роскошью, а для мелких и средних организаций, особенно в условиях быстро меняющейся и нестабильной среды, эта роскошь непозволительна.

Если компанию волнует, насколько рационально она расходует деньги на отбор новых работников, то она будет пытаться оптимизировать соотношение затрат и выгод. Для решения этой задачи необходимо регулярно оценивать эффективность процесса отбора.

Показатели эффективности процесса отбора кадров

Эффективность процесса поиска и отбора кадров можно оценить по следующим основным показателям:

Своевременность: Обеспечивает ли система поиска и отбора своевременное заполнение возникающих вакансий, или у организации возникают проблемы из-за того, что поиск кандидатов, отвечающих всем установленным требованиям, растягивается на слишком долгое время?

Результативность: Обладают ли отобранные работники всеми характеристиками, необходимыми для успешного выполнения должностных обязанностей или их приходится доучивать и переучивать? К примеру, если процесс отбора перегружается сложнейшим тестированием, через которое должны пройти все поступающие в организацию, но это тестирование проводится не для того, чтобы выявить лучших кандидатов, а потому что «так делалось всегда», то это работа не на результат, а на процесс. Если используемые методы не позволяют достичь целей, стоящих перед организацией, то они превращаются в подобие паразитов, пожирающим время, деньги и силы организации, и ничего не дающих взамен.

Простота и удобство в использовании: Не слишком ли сложны используемые методы? Не дают ли они много лишней информации, которая никогда не используется при

принятии решений о найме или отсеве кандидатов? Достаточен ли уровень квалификации тех специалистов, которым приходится использовать данные методы?

Экономичность – соотношение цена-качество (затраты на отбор – качество и ценность отобранных кандидатов). Не слишком ли дорого обходится отбор данных категорий персонала? Обосновано ли для отбора данной категории использование сложных и трудоемких методов отбора? Можно ли сократить издержки, использовав на ранних стадиях отбора максимально простые и дешевые инструменты?

Надежность результатов, обеспечиваемых системой поиска и отбора кадров.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, позволяющих оценить качество действующей в организации системы поиска и отбора кадров и характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

- Время (число человеко-часов) на заполнение вакансии;
- Затраты на заполнение конкретных вакансий;
- Число ошибок (неверно отобранных, уволенных, уволившихся) кандидатов к числу всех принятых за определенный период времени;
- Продолжительность необходимого обучения для новых работников
- Время, необходимое на то, чтобы работник вышел на приемлемый уровень производительности;
- Уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- Доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- Финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- Уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, опоздания, отсутствия на рабочем месте, не согласованные с руководством и т.д.);
- Уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- Частота поломок оборудования по вине новых работников;
- Эффективность использования новичками необходимых материалов, комплектующих;
- Уровень производственного травматизма среди новых работников;
- Количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы.

Перед проведением интервью с увольняющимися бывает полезно ознакомиться с личными делами работников. Может быть, у них слишком высокий образовательный уровень, и данная работа просто не отвечает их ожиданиям? В каких условиях им приходится работать? Работают ли они по специальности?

Имеет смысл назначать интервью с увольняющимся не на последний день его работы, а за несколько дней до увольнения.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ С УВОЛЬНЯЮЩИМСЯ:

⇒ *Почему Вы увольняетесь?*

⇒ *Что вам нравилось в вашей работе?*

⇒ *Что вам не нравилось в вашей работе?*

⇒ *Насколько справедливой, по вашему мнению, была оплата вашего труда?*

⇒ *Насколько эта работа вписывалась в ваши карьерные планы?*

⇒ *Насколько справедливой и полной была оценка вашего труда?*

⇒ *Получали ли Вы достаточное признание и поощрение за свой вклад в дела организации/подразделения?*

Информация, полученная из интервью с увольняющимся, может быть полезна для следующих целей:

1. ***Помощь в удержании (закреплении) хороших работников.*** Если причины текучести выявлены, то можно предпринять шаги по их преодолению.
2. ***Выявление недостатков при отборе работников.*** Информация, полученная из интервью с увольняющимися, помогает выявить необходимость изменений в критериях отбора и объясняет, почему отдельные работники увольняются, тогда как другие остаются. Например, принятая в компании практика может требовать от работников выполнения различных функций. Для некоторых работников это может быть приемлемо, другим это может не нравиться. Реалистичная информация о работе и более серьезный поиск и отбор кандидатов, для которых такая практика работы будет приемлемой,

позволит избежать нарастания неудовлетворенности среди персонала и высокого уровня текучести.

3. ***Сохранение связи с хорошими работниками.*** Расставаясь с хорошим работником, важно оставлять хоть какую-то возможность его возвращения в случае изменения условий или обстоятельств. Как говориться, «старый друг лучше новых двух».
4. ***Оценка ситуации в подразделении,*** из которого увольняется работник. Оценка потенциальной текучести кадров в данном подразделении.
5. ***Выявление проблем, мешающих работе.*** Часто увольняющиеся работники более охотно, более искренне говорят о проблемах, которые мешают работе, которые явились прямой или косвенной причиной их увольнения.
6. ***Сбор предложений.*** Предложения увольняющихся могут помочь в решении двух задач:
   ~~е)~~а)предотвращение увольнения специалистов
   б) обеспечение более эффективной адаптации в организации (в подразделении) новых работников.
7. ***Выяснение того, насколько эффективно реализуются в компании различные программы (обучение, социальные программы и т.п.)***

Надо иметь в виду, что трудно получить достоверную информацию из какого-либо одного источника или за счет оценки какого-то одного показателя. Так, высокие значения показателя текучести кадров могут быть обусловлены действием ряда факторов, не имеющих отношения к системе поиска и отбора персонала.

Затраты на поиск и отбор кадров

Затраты – это обычно одно из основных соображений при организации процесса поиска и отбора кадров. Многие руководители хорошо считают деньги, которые тратятся на поиск и отбор персонала, стараясь добиться максимальной экономии. При этом они забывают сосчитать убытки, которые может понести организация в случае неуспеха отбора: если организация не найдет подходящего кандидата, если будет нанят неподходящий кандидат (как говорят в народе: «дешево волк в пастухи нанимался») , или в случае отказа со стороны кандидата, который был признан наиболее подходящим для работы по имеющейся вакансии.

На большинстве российских предприятий оценка потерь, связанных с текучестью кадров совсем не проводится. Однако даже очень приблизительная оценка хотя бы по трем показателям демонстрирует, что эти издержки являются очень значительными: как минимум

25%-ное снижение производительности труда с момента подачи заявления об увольнении до фактического ухода; прямые потери предприятия (время между увольнением работника и трудоустройством нового работника) составляют в среднем 30-40 дней; производительность труда в период адаптации нового работника в течение 30-60 дней примерно на 25% ниже среднего уровня.

Прямые и косвенные потери при ошибках отбора

При поиске и отборе кадров ни одна организация не застрахована от разного рода ошибок.

Существует четыре возможных исхода процесса отбора (рис. 5).

Показатели успешности выполнения работы		***Неуспех отбора***	***Успех отбора***
	Хорошая работа	**1** **Ошибочная отбраковка хорошего работника**	**2** **Верный выбор хорошего работника**
	Плохая работа	**3** **Ошибочный прием на работу плохого или «слишком хорошего» работника**	**4** **Верная отбраковка плохого работника**

Рис. 5. *Возможные исходы процесса отбора*

Варианты 2 и 4 представляют собой верное решение, а 1 и 3 – это ошибки процесса отбора. Оба типа ошибок чреваты убытками для организации. Особенно велики расходы организации, связанные с ошибками при приеме на работу работников, не отвечающих хотя бы минимальным требованиям организации. Не следует забывать и о том, что прием на работу лиц, значительно превышающих требования к должности, «слишком хороших», обладающих чрезмерным уровнем знаний или профессиональной подготовки для выполнения конкретной работы, также чреват потерями для организации. Такие работники склонны быстро охладевать к своей работе и увольняться.

Для того чтобы компания могла выявить ошибки, о которых было сказано выше, необходимо регулярно проводить анализ процесса закрепления новых работников, оценивать

оценивать эффективность их работы. Такой анализ ляжет в основу оценки эффективности действующей в организации системы отбора.

В процессе поиска и отбора кадров организация может нести определенные финансовые потери. Прямые финансовые потери при ошибках отбора включают в себя следующие расходы:

- Потери, связанные производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;
- Ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией и – как следствие – снижение прибыли;
- Издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами, невыходами на работу по болезни;
- Расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников. Эти расходы могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке;
- Расходы, связанные с низким качеством процесса отбора, с заменой работников, не устраивающих организацию, то есть стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

Цена ошибки, допущенной при отборе, тем выше, чем сложнее и ответственнее работа, которую должен будет выполнять новый работник.

Косвенные издержки при ошибках отбора оценить труднее, чем прямые, они связаны с потерями рабочего времени руководителей и специалистов на участие в процессе отбора и на обучение новых работников, которые по тем или иным причинам не смогли закрепиться в организации.

Можно выделить следующие виды издержек, связанные с ошибками при приеме персонала:

Увольнение

- Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению;
- Время, потерянное при проведении собеседований с увольняющимися;
- Время, потраченное на документальное оформление увольнения;

- Ухудшение психологического климата в коллективе и снижение уровня трудовой и исполнительской дисциплины

Наем нового работника:

- Оплата рекламы в средствах массовой информации для привлечения кандидатов:
- Подготовка и издание информационных материалов для ознакомления кандидатов и новых работников с организацией;
- Время, потраченное на проверку рекомендаций и сведений, представленных кандидатом;
- Время, потраченное на собеседование с кандидатом;
- Оформление личных дел новых работников;
- Внесение информации о новых работниках в базу данных организации;
- Обучение новых работников;
- Дополнительная нагрузка на работников, связанная с необходимость помощи новичкам;
- Пониженный уровень производительности труда (в среднем на уровне 80% от нормативной) в течение первых месяцев работы;

Обследования, проведенные в ряде немецких компаний, показали, что при подсчете всех затрат и возможных негативных аспектов, сопровождающих высокую текучесть кадров, издержки на замену рабочих составляют 7-20% годового оклада, специалистов 18-30%, на замену руководителей свыше 20%, в отдельных случаях до 100% годового оклада. Даже с учетом приблизительности оценок, приведенные данные подтверждают необходимость изменения традиционного подхода нанимателя к политике найма и увольнения персонала.

ГЛАВА 9. АДАПТАЦИЯ НОВЫХ РАБОТНИКОВ

Адаптация новых работников к работе в организации является прямым продолжением процесса отбора. Недостаточное внимание организации к вопросам адаптации новых работников сведет на нет результаты отбора, если новый работник, не сумев своевременно освоить новую работу и не вписавшись в трудовой коллектив, уволится. Таким образом, время и деньги, потраченные организацией на его поиск и отбор, могут оказаться выброшенными на ветер.

Цели адаптации

Процесс адаптации – это процесс, в который в равной степени включены и работники, и организация. С одной стороны, за тем фактом, что человек начал работу в организации, стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, и организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы (предоставление работнику значимых для него благ, признание, перспективы должностного и профессионального роста, приемлемый уровень оплаты труда и др.).

Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие:

- ***Возможно более быстрое достижение рабочих показателей***, приемлемых для организации-работодателя.
- ***Уменьшение стартовых издержек***. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы.
- ***Вхождение работника в рабочий коллектив***, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды.
- ***Снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником***. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным.

- ***Сокращение текучести кадров***. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением.
- ***Экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников***. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей.
- ***Развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.*** Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является непременным условием высоких рабочих показателей.

Структура процесса адаптации новых работников к труду в организации

К сожалению, большой опыт работы отечественных предприятий в сфере адаптации молодых рабочих и молодых специалистов, получивший развитие в условиях СССР, когда ежегодно предприятия подпитывались значительным пополнением из числа выпускников профессиональных училищ, техникумов и институтов оказался сегодня растерянным. Вспомним постановку работы по адаптации на ленинградском объединении “Светлана”. Работа в данном случае была ориентирована на выявление затруднений в процессе адаптации и своевременное их устранение. Если у работника не было затруднений на этапе адаптации, то организация не тратила на него дополнительных усилий и времени.

Таблица 7

Организация процесса адаптации на объединении «Светлана»[33]

Этапы и функции контроля	***Исполнители***
Проведение контрольных опросов и определение уровня адаптации	ОК, кабинет профориентации и профотбора
Определение контингента молодых работников со средней и низкой адаптацией	ОК, кабинет профориентации и профотбора, общественные инспекторы по адаптации в подразделениях

[33]: Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство «Питер», 2000, с. 247.

Определение факторов, препятствующих успешной адаптации новичков	Общественные инспекторы в подразделениях, специалисты в области организации труда и человеческих отношений
Определение и принятие мер по устранению действия факторов, препятствующих успешной адаптации	Линейные руководители, руководители общественных организаций, общественные инспекторы
Определение эффективности принятых мер	ОК, кабинет профориентации и профотбора, общественные инспекторы

Потребность многих организаций в нахождении резервов повышения эффективности вынуждает вновь возвращаться к этому подзабытому направлению работы. Кое-где приходится выстраивать систему адаптации практически заново.

Можно выделить три основные составляющие эффективной программы адаптации работников:

- Введение в организацию
- Введение в подразделение
- Введение в должность

Введение в организацию

От процесса введения в значительной степени зависит, будут ли работники демонстрировать желательные установки и возникнет ли у них чувство принадлежности, приверженности и лояльности к своей организации, заинтересованности в ее процветании, или у работников будут преобладать установки «мы и они» в отношении руководства, администрации и компании в целом, равнодушное отношение к делу и стремление избежать «лишних» нагрузок.

Введение в организацию – это довольно длительный процесс, занимающий 1-2 первых месяца работы. Процедура введения в организацию должна способствовать усвоению принятых норм и правил и обеспечивать работников той информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь. От процесса введения в организацию в значительной степени зависит, будут ли работники усваивать одобряемые организацией ценности, установки, будут ли они испытывать чувство приверженности к ней, или же у них сложится негативное отношение к организации, представление о ней как о «плохом месте для работы».

Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его основной информацией об организации и о возможностях, которые открываются перед ним в случае длительной добросовестной работы. Работнику сообщают сведения об истории организации, ее перспективах, политике и правилах. Сюда также включаются сведения об организационной структуре, порядке работы, количестве и расположении подразделений и филиалов и др.

Работника знакомят с политикой организации в отношении персонала: принципы найма, дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работников, возможности для продвижения и др.

В процессе введения в организацию обеспечивается не только положительное отношение работников к новому месту работы, но и понимание принципов функционирования организации, прояснение требований и ожиданий со стороны организации.

В таблице 9 приведено содержание ориентационной программы, принятой во многих японских компаниях и призванной ознакомить новых работников с максимально широким кругом сведений об организации и ее деятельности.

Таблица 9

Типичная тематика ориентации новых работников в японских компаниях[34]

Тема	Содержание
Информация о компании	Основная информация, оргструктура и основные направления деятельности компании, долгосрочные и краткосрочные планы, бюджет и финансовая ситуация, отношение работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы.
Продукция	Основная номенклатура продукции фирмы, цена и пользователи основной продукции, ее конкурентоспособность в сравнении с продукцией конкурентов.

[34] Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство «Питер», 2000, с. 246.

Производство	Структура производства, принципы работы, производственные потоки, действующая система управления производством, основные принципы, обеспечивающие эффективность производственного процесса
Продажи	Реклама и доля, которую занимает на рынке продукция компании, перспективы и тенденции конкурентной борьбы, организация продаж, техника и методы продаж
Основные трудовые навыки	Овладение необходимыми профессиональными знаниями и основными рабочими навыками на уровне, отвечающим требованиям к должности. Установление рабочих связей, правильная организация рабочего места.

Многие организации издают буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с введением работников в организацию. Иногда, как в компании 3М, работники на этапе введения в компанию получают целый пакет документов.

ВВЕДЕНИЕ РАБОТНИКА В КОМПАНИЮ 3М[35]

Высокий уровень вовлеченности персонала в дела компании и необходимая производственная дисциплина обеспечиваются на заводах «3М» целенаправленной совместной работой кадровых подразделений и менеджеров по адаптации персонала на фирме.

С системой адаптации новые работники сталкиваются в первый же день своей работы в компании. Как правило, первый работы новых сотрудников приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы обеспечивают обязательную для каждого четырехчасовую процедуру ориентации.

Процедура ориентации включает торжественное вручение удостоверения работника «3М» и пакета документов, разъясняющих корпоративную политику. Затем следует традиционный обед с вышестоящими руководителями. В компании считают, что индивидуальный подход к новичку создает атмосферу дружелюбия и доверия.

В пакет документов входят брошюры «Ориентация работника», «Руководство для лидерства», «Справочник работника» и другие документы, знакомящие работника с

[35] Грачев М. Суперкадры. М.: «Дело». – 1993, с. 60.

правилами поведения, оплатой труда, дополнительными льготами и другими внутрифирменными программами.

В брошюре «Ориентация работников» на восьми страницах изложены наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма, содержания социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к употреблению наркотиков и алкоголя, к носителям вируса СПИД, содействие работникам «3М» в случае привлечения их к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами. Здесь же приводятся режим рабочего времени, требования по охране коммерческой тайны и правила использования технической документации корпорации.

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию, можно найти в «Справочнике работника».

В этом справочнике содержится краткий обзор истории фирмы и принципы, определяющие ответственность руководителей, рассматриваются политика в отношении временных работников, отпусков и временной нетрудоспособности, страхования и дополнительных выплат.

И руководство, и кадровые службы прилагают большие усилия для того, чтобы каждый работник хорошо понимал корпоративные правила поведения и социальную политику, знал, что от него потребуется в тех или иных ситуациях, четко понимал свои рабочие функции.

Многие компании хорошо понимают значение начального этапа работы в организации. От того, насколько быстро новый работник сможет установить деловые и человеческие отношения с представителями разных подразделений, зависит и общая его работы. Вот как организован этап знакомства в «ЭКСТРА М». Рассказывает О.Н. Ширан, директор по персоналу группы компаний «Экстра М»[36]:

> *«В компании существует практика представления новых сотрудников (рассылка по внутренней почте, публикация на нашем стенде по работе с персоналом). Это маленькие эссе, «рассказы о себе» с фотографиями наших новых сотрудников. На первый взгляд, простенькая процедура, но важность ее огромна –*

[36] Управление персоналом, № 10, 2001, с. 27-28.

она позволяет новому сотруднику быстрее адаптироваться в компании: его предыдущий опыт и практика работы в других компаниях могут быть полезны другим менеджерам, возникают контакты, завязываются отношения. Нередко у новых сотрудников есть общие интересы с другими: увлечения и пр. К тому же, этот «рассказ о себе» – всегда живая речь нового сотрудника. Мы не меняем ни стиль, ни орфографию автора, и всегда за этим рассказом удается увидеть образ и почувствовать личность, а это важно».

Введение в подразделение

Процедура введения в подразделение должна обеспечивать работников той информацией, которая им нужна для работы.

Чтобы стимулировать командную работу и максимально быстрый выход нового работника на необходимый уровень профессиональный показателей, процесс адаптации должен формировать у новичков чувство принадлежности к коллективу и ощущение того, что они являются членами команды. Основная нагрузка здесь ложится на руководителя подразделения.

Первый разговор с новичком лучше построить в виде диалога, а не в виде директив или указаний со стороны руководителя. Новичка знакомят с работой подразделения и с сотрудниками. Иногда руководитель просит одного из работников оказать помощь новичку на первых порах. Но при этом руководитель должен постараться избежать искушения целиком и полностью перепоручить другому человеку процедуру ознакомления новых работников с подразделением.

В ходе разговора с новичком важно создать доброжелательную обстановку, чтобы новый работник чувствовал себя свободно и задавал возникающие у него вопросы.

Введение в должность

“Никому нет до меня дела”, “Люди, которые здесь работают, недружелюбны”; “Я чувствовала себя никому не нужной. Никто не сказал мне, что надо делать”, “Все занимались своими делами” – такие слова можно часто услышать от новичков после первого дня их работы Интервью с увольняющимися также показывают, что очень часто причиной увольнения является плохая постановка работы по введению в должность.

Эффективная процедура введения работников в должность может значительно уменьшить уровень текучести кадров, связанной с неудовлетворенностью работников и ощущением собственной чужеродности в течение первых дней, а иногда даже недель работы.

Непосредственному руководителю следует учитывать, что процессу введения в должность новых работников мешают трудности, связанные с недостатком необходимой информации, неуверенность в себе и собственных силах, которые могут возникать в первый день работы. Руководитель должен продумать, какие меры могли бы помочь новичку обрести необходимую уверенность в работе.

Непосредственный руководитель нового работника начинает свое общение с новичком после того, как с ним побеседовал руководитель подразделения. Он отвечает за его ознакомление с работой и с его ролью в подразделении, раскрывает перед новым работником основное содержание его профессиональной деятельности и то, какой вклад он может внести в общий успех подразделения и организации в целом.

При введении в должность важно уделить внимание следующим вопросам:

1. Коллеги нового работника и их задачи.
2. Общий тип заданий, которые он будет выполнять в течение первых нескольких дней.
3. Требования, предъявляемые к его работе (качество, производительность и др.), степень его ответственности за результаты работы.
4. Кто отвечает за его обучение в подразделении.
5. Значение его работы для успеха подразделения.
6. Время начала и окончания работы, время обеденного перерыва и регламентированных перерывов, если они предусмотрены.
7. Размер зарплаты и когда новый работник получит свою первую зарплату.
8. Где должны храниться его личные вещи/спецодежда.

Эффективная программа по введению работников в должность может существенно уменьшить уровень текучести кадров, связанный с неудовлетворенностью работников и замешательством в течение первых дней работы.

Одна американская региональная сеть супермаркетов решила предпринять определенные меры в отношении очень высокого уровня увольнений среди менеджеров магазинов и менеджеров отделов: увольнялось 32% постоянных работников и 98% работников, работающих на неполную ставку. В течение одного года, обучив менеджеров соответствующим методам введения работников в должность, эта сеть смогла уменьшить уровень текучести кадров до 11% среди постоянных работников и до 46% среди работников

с неполной занятостью.

В другой торговой компания исключительно высокий уровень текучести кадров был среди работников склада. Введение трехдневной программы ориентации, которая включала экскурсию по магазину, во время которой новичкам показывали, как получают товары, и демонстрировали, насколько важна роль складских работников в обеспечении общего успеха работы компании, позволила снизить текучесть кадров среди работников склада более чем на 70%.

В некоторых организациях принята такая практика, когда непосредственный руководитель предлагает новичку зайти к нему после окончания первого рабочего дня для обсуждения первых впечатлений. Это позволит решить три задачи:

1. Работнику дается возможность задать вопросы, которые возникли у него, прояснить то, что осталось неясным.
2. Подчеркивается заинтересованность руководителя в том, чтобы оказать новому работнику любую необходимую помощь.
3. Помогает закрепить верные установки и настрой на напряженную работу.

Теплый прием и правильно спланированная и хорошо организованная программа адаптации нового работника позволят ему быстро выйти на необходимый уровень профессиональных показателей повысят его мотивацию и сформируют установки на работу с полной отдачей сил на благо организации.

Интеграция нового сотрудника в компанию «Моторола»[37]

Одновременно с подписанием контракта (до того как сотрудник выходит на работу) всем подразделениям, вовлеченным в процесс интеграции новых сотрудников, направляется оповещение о дате начала работы новичка с тем, чтобы к его приходу было подготовлено его рабочее место: запланированы вводные ознакомительные тренинги и инструктажи, подготовлено «Руководство для нового сотрудника» (Employee Handbook), в котором представлены все внутренние правила и процедуры, основные принципы корпоративной культуры, история компании.

Таким образом, с первого дня работы новые сотрудники компании включаются в рабочие процессы, а непосредственный руководитель рассылает о приходе нового члена

[37] Персонал-Микс, 2002, № 2, с. 118.

коллектива всем сотрудникам офиса по электронной почте сообщение, где коротко описывается его предшествующий опыт и задачи, которые он будет решать в компании

Грамотная работа по адаптации персонала позволяет добиваться впечатляющих успехов. Примером может служить опыт работы компании «Русьимпорт». Вот что рассказывает о программе адаптации руководитель службы персонала И. Дудник[38]:

«В нашей компании введена интересная программа адаптации сотрудников, которая позволяет сократить текучесть персонала в первые три месяца работы примерно на 15-18%. Мы считаем эту цифру высокой. Это позволило стабилизировать коллектив, сделать процесс вхождения сотрудников в работу компании более легким и быстрым, и что самое главное – более эффективным.

Система адаптации формализована. Разработана определенная инструкция по адаптации, ее технологические процессы формализованы и описаны. Определена зона ответственности линейного менеджера, психолога, рекрутера. Рекрутер, подобравший сотрудника, отвечает за период его адаптации, контролирует его на протяжении всех трех месяцев работы. В первый месяц беседы проводятся каждую неделю, и обязательно два раза в месяц с новым сотрудником проводит беседы психолог. С любым человеком, у которого есть какие-нибудь проблемы, обязательно беседую либо я, либо мой заместитель. В результате проблемы, вызванные в основном дезадаптацией нового сотрудника, мы научились преодолевать.

Кроме того, в подразделении за каждым специалистом закрепляется наставник – один из сотрудников, который имеет опыт работы в компании, знает все тонкости, нюансы. Он и отвечает за работу нового сотрудника, за его быстрейшее вхождение в коллектив и эффективность его деятельности. Это во многом позволяет преодолевать возникающие сложности в адаптации человека. Для новичков подготовлено специальное пособие, которое включает всю необходимую информацию о компании.

Топ-менеджеров и руководителей ведущих подразделений компании после их оформления на работу я сам провожу по всей фирме, знакомлю с коллегами. Для

[38] Поставщик, клиент, персонал – три слагаемых успеха ТД «Русьимпорт». / Управление персоналом, 2002, № 8, с. 6-14.

всех остальных это делает рекрутер, принимающий человека на работу.

Во второй и третий месяцы испытательного срока собеседование проводится примерно один раз в месяц. В случае если сотрудник по каким-то причинам не слишком успешно справляется с работой или не слишком удачно вписывается в компанию, с ним проводится дополнительная беседа. Ему объясняют, что именно нас не устраивает в его работе, решение каких вопросов выглядит у него слабее, и предлагается ряд мер, как исправить ситуацию. Бывает так, что человек просто не осознает своих ошибок. Он работает так, как привык. Мы ему объясняем, что именно нас не устраивает в его работе и что мы хотим изменить.

Период адаптации – это действительно очень важный и серьезный момент в работе любого человека».

В Приложении 2 приведена примерная форма, определяющая основные задачи в процессе ориентации новых сотрудников и отслеживающие их выполнение.

Усвоение новыми работниками лучших сторон организационной культуры является важнейшим фактором, оказывающим влияние на процесс их профессиональной адаптации. Для этого в некоторых западных компаниях в процессе адаптации работников специально создаются условия, позволяющие им учиться на примере лучших работников («героев организации»). Слушая рассказы о прошлом фирмы, новичок узнает, как надо выполнять порученную работу (требования к исполнителю, приоритеты, ценности компании). В IBM эти рассказы посвящаются обслуживанию потребителей. В компании 3M основную тему таких рассказов составляет описание упорной борьбы за нововведения, в которой бывают и успехи, и неудачи.

Ключевые факторы, определяющие успех адаптации

Изучению степени успешности адаптации новых работников в организации может служить не только наблюдение за тем, как они осваиваются на работе, или опрос увольняющихся, но и опрос новичков, недавно работающих в организации (менее 1 года). Структура тех вопросов, на которые предлагается ответить новому работнику, некоторое время проработавшему в компании, для определения успешности процесса его адаптации,

определяется тем, в какой степени процесс адаптации способствует развитию и укреплению у работника чувства приверженности организации. Для быстрого получения должной отдачи от новых работников следует разработать и внедрить ряд процедур, учитывающих структуру процесса их адаптации к работе в организации. Основными признаками, свидетельствующими об успешности адаптации нового работника, являются:

- ***Овладение системой профессиональных знаний и навыков***. Уровень профессиональной подготовки работника полностью соответствует требованиям, которые предъявляет к нему работа.
- ***Овладение своей профессиональной ролью***. Это не только навыки, знания, но и установки, ценности, поведение в соответствии с ожиданиями других (руководителей, коллег, клиентов, деловых партнеров и др.).
- ***Выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины***. Отсутствуют такие негативные проявления, как опоздания, прогулы, несоблюдение сроков выполнения работ и др.
- ***Самостоятельность при выполнении должностных функций***. Работник не нуждается в опеке со стороны руководителя или товарищей по работе.
- ***Удовлетворенность выполняемой работой***. Работника устраивают содержание и условия работы, его статус, оплата труда и т.п.
- ***Интерес к работе***. Работник видит перспективы, возможность реализации своего потенциала. Ему нравится содержание выполняемой работы.
- ***Стремление к совершенствованию*** в выбранной профессии.
- ***Информированность*** по важнейшим вопросам, связанным с выполняемой работой (профессиональные функции, жизнь коллектива, профессиональные перспективы и др.).
- ***Социально-психологическая адаптация***, вхождение в коллектив, установление хороших взаимоотношений с товарищами по работе.
- ***Ощущение психологического комфорта и безопасности***. Работа дает ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне.
- ***Чувство справедливости совершаемых обменов*** между работником и организацией (труд, отношение к работе – получаемые в ответ вознаграждения).
- ***Какой ценой дается работа***: психологическая цена, затраты сил, усталость, стресс.

- ***Взаимопонимание с руководством***.

В Приложении 2 приведена анкета, использовавшаяся для изучения процесса профессиональной адаптации продавцов супермаркетов.

Результаты, полученные в результате изучения процесса адаптации новых работников, позволяют внести коррективы не только в саму работу по адаптации, но и в процедуру отбора и в критерии, на основании которых были отобраны работники в организацию. Трудности адаптации могут быть обусловлены нереалистичной рекламой работы, что могло породить у работника завышенные ожидания на начальном периоде работы в организации, которые привели к горькому разочарованию, когда реальная действительность существенным образом разошлась с этими ожиданиями.

Управление процессом профессиональной адаптации

Целенаправленная работа по адаптации новичков к компании является одним из важнейших направлений работы с персоналом.

Адаптация работника к труду в организации зависит одновременно от многих факторов, поэтому и оценка успешности адаптации может осуществляться лишь на основании одновременного учета значительного числа тех аспектов трудовой деятельности, которые определяют желание (или нежелание) работника продолжать работу в организации.

Управление процессом адаптации предполагает ряд шагов:

1. Прояснение и конкретизация целей адаптации в организации новых работников.
2. Выявление совокупности рабочих факторов, оказывающих влияние на процесс адаптации; изучение того, как эти факторы влияют на процесс адаптации.
3. Разработка объективных и субъективных критериев адаптации новых работников.
4. Разработка методов оценки успешности процесса адаптации (как отдельных работников, так и разных профессиональных групп).
5. Внесение необходимых корректив в работу по адаптации в компании новых работников.

Трудности адаптации могут быть обусловлены ошибочными критериями отбора. Так, требования к кандидатам могут быть сильно завышены, и в организацию набирают работников, уровень образования, квалификации и рабочий опыт которых существенно превышает требования работы. Такие излишне квалифицированные работники быстро теряют интерес к новой работе и начинают подумывать о том, чтобы оставить организацию.

Существенную помощь при изучении факторов, негативно влияющих на адаптацию новых работников, и поиске путей закрепления в организации новых работников может оказать организация интервью с увольняющимися. Ниже приведены результаты опроса продавцов, увольняющихся из супермаркетов торговой компании «САМ».

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ УВОЛЬНЕНИЯ РАБОТНИКОВ СУПЕРМАРКЕТОВ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ «САМ»:

1. У большинства работников, увольняющихся из супермаркетов, уже на первом этапе работы в магазинах возникли определенные психологические трудности, что и сыграло свою отрицательную роль в дальнейшем, затруднив их адаптацию и повлияв на решение уволиться.
2. Половина увольняющихся указала на то, что им в момент их устройства на работу не были объяснены вопросы оплаты их труда, что само по себе могло оказать отрицательное отношение на их отношение к месту своей работы.
3. Никто из увольняющихся них не выразил удовлетворенности уровнем оплаты своего труда (получаемой зарплатой и теми льготами, которые они имеют как работники супермаркета).
4. Учитывая, что половина увольняющихся считает объем выполняемой ими работы чрезмерным, можно предположить, что за этим стоят не только реальные нагрузки на работе, но и недостаточная готовность работников к напряженному труду. Это может быть обусловлено ошибочными ожиданиями относительно своих рабочих функций и тех требований со стороны руководства.

Можно видеть, что причинами увольнения часто было отсутствие информации, совершенно необходимой работнику на этапе ориентации в магазине: об условиях и режиме работы, о порядке оплаты, о том, какой вклад они вносят в работу магазина и в работу компании в целом.

В заключение рассмотрения проблемы адаптации новых работников следует отметить, что ее успешное решение требует серьезной методической и организационной работы. Одного лишь понимания ее важности недостаточно. Необходимо не только очертить те цели, которые руководство преследует в работе по адаптации новых работников, но и определить пути достижения этих целей. Процесс адаптации должен быть организован в соответствии с

требованиями, предъявляемыми к персонал-технологиям. Успех здесь возможен лишь при планировании, направлении и координации этой работы в масштабах всей организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По мере подъема российской экономики все больше предприятий начинает сталкиваться с необходимостью развития эффективной системы поиска и отбора новых работников, отвечающей современным требованиям. Однако при организации системы подбора кадров многие предприятия сталкиваются с рядом проблем**.** Среди этих проблем в первую очередь можно назвать следующие:

1. Отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
2. Не установлены четкие критериев для отбора разных категорий работников;
3. Не разработаны процедуры отбора новых работников;
4. Используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;
5. Не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;
6. Недостаточно финансовых ресурсов направляется на работу по поиску и отбору персонала;
7. Недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором кадров.

При этом можно выделить главную проблему, в которой так или иначе отражаются все вышеперечисленные: во многих организациях проблему поиска и отбора новых работников пытаются решать бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области. Эффективность работы по поиску и отбору персонала определяется не тем, будет ли предприятие при поиске и отборе новых работников преимущественно обращаться к рекрутинговым агентствам или к внешним экспертам или же будет стараться обойтись собственными силами. То, кому эта работа будет поручена, в большей степени определяется соображениями экономической целесообразности. ***Технологичность***, то есть постановка целей, увязанных со стратегией компании, наличие четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при отборе, отлаженная система хранения информации и открытость для систематического анализа результатов действия системы отбора – вот главное условие эффективности процесса поиска и отбора персонала.

Подводя итоги, следует еще раз сказать о важнейших направлениях в сфере поиска и отбора персонала, которые позволят любой организации полнее использовать потенциал своих работников

- Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.
- Поиск и отбор кадров требуют деятельной поддержки руководства и высокой его заинтересованности в постоянном совершенствовании этого направления работы.
- Поиск и отбор работников требует комплексного подхода, когда планирование и организация процесса отбора основываются на достоверной информации о рынке труда, на определении количественной и качественной потребности в кадрах, на тщательном анализе работы для наилучшего выявления критериев, которые используются при поиске и отборе кадров.
- Четкая регламентация процесса отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.) является важнейшим условием эффективной организации работы по отбору кадров.
- Основные этапы процесса отбора и используемые методы зависят от того, из каких источников – внешних или внутренних – организация предполагает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей. Этот вопрос решается еще на стадии планирования процесса отбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале.
- Выбор методов, на основании которых организация будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, диктуемыми требованиями должности и организации. Критерии должны быть проверены на валидность, надежность, полноту, необходимость и достаточность.
- Поиск и привлечение кандидатов, которые способны успешно работать по имеющимся вакансиям и которые устраивают организацию-работодателя, предполагает не только правильный выбор источников поступления кандидатов и средств их привлечения, но и хорошо продуманный текст рекламных объявлений. Рекламное объявление должно содержать требования к кандидатам, которые задают четкие рамки, ограничивающие число претендентов, а также такие сведения (о зарплате, льготах, условиях работы, перспективах и т.п.), которые смогут привлечь перспективных работников.

- Выбор методов, используемых при отборе, должен быть направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации.
- Особое место среди методов отбора занимает интервью. Для подавляющего числа организаций это основной метод, используемый при отборе кадров. Использование структурированного интервью, специальных форм для фиксации информации, получаемой в его ходе, и итоговой оценки кандидатов, правильный выбор типа интервью, позволяет наилучшим образом сравнивать достоинства соискателей. При подготовке к интервью и его проведении следует учитывать значительное число факторов: на какую должность отбирается кандидат, какие вопросы помогут собрать более точную информацию о кандидате, как исключить возможные ошибки при проведении интервью и при оценке кандидатов.
- Эффективность интервью как метода отбора в значительной степени зависит от квалификации интервьюера, от его способности избегать типичных ошибок при оценке претендентов на вакантную должность. Интервьюер должен уметь создать в ходе интервью благожелательную обстановку и владеть техникой использования различных типов вопросов для получения необходимой информации. Интервьюер должен уметь слушать, чтобы не пропустить значимую информацию, а также учитывать невербальные элементы поведения кандидата, дающие дополнительную значимые данные о нем.
- Процедуры принятия окончательного решения о принятии кандидатов на работу могут различаться в зависимости от размеров организации, укомплектованности отдела персонала (отдела кадров) специалистами, от специфики вакансии и др. Система оценки кандидатов на вакантные должности должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов, она должна стимулировать тех, кто производит отбор к тому, чтобы обосновывать свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев.
- Ошибки при отборе руководителей особенно дорого обходятся организации, поэтому использование более сложных и дорогостоящих методов и процедур (проведение специализированных семинаров, создание или использование уже существующих центров оценки, работа с кадровым резервом, “охота за головами” и др.) для поиска

наиболее подходящего кандидата для назначения на руководящую должность является полностью оправданным.

- Адаптация к работе в организации новых работников является логическим завершением процесса отбора. Решение комплекса вопросов, связанных с введением отобранного персонала в организацию, в подразделение и в должность, требует серьезной методической и организационной работы. Система мероприятий по адаптации новых работников будет успешной лишь при планировании, направлении и координации этой работы в масштабах всей организации.

В заключение следует особо отметить, что ключевым критерием, позволяющим судить о качестве действующей системы поиска и отбора персонала, является та степень, в которой работа в этой области поддерживает выработанную руководством стратегию предприятия и насколько она отвечает ключевым требованиям кадровой политики, реализуемой в организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ТИПОВЫЕ ФОРМЫ И ДОКУМЕНТЫ

Пример вопросника по анализу работы

Фамилия, И., О._____
Должность _____ Код должности _____
Отдел _____
Фамилия, И., О. руководителя_____
Должность руководителя _____
Дата заполнения_____

1. Основная цель (задача) Вашей работы? _____

_____

2. Если у Вас есть подчиненные, перечислите их фамилии и должности.

3. Если у Вас есть подчиненные, отметьте, пожалуйста, те виды деятельности, которые в наибольшей степени требуют Вашего внимания и которые вы рассматриваете как наиболее важные

☐ Подбор кадров
☐ Продвижение
☐ Консультирование, разъяснение того, как должна быть выполнена работа
☐ Контроль за работой подчиненных
☐ Постановка задач перед подчиненными
☐ Помощь подчиненным в решении вопросов

☐ Обучение подчиненных
☐ Увольнение
☐ Указания, распоряжения
☐ Развитие работников
☐ Составление бюджетов
☐ Составление графиков, планов работ
☐ Дисциплина
☐ Оценка рабочих показателей подчиненных

☐ Другое

4. Опишите, какими должны быть ***результаты*** Вашей работы?

_____
_____

5. ***Рабочие обязанности*** – Пожалуйста, опишите кратко, ЧТО вы делаете и, если возможно, КАК вы делаете это, рассматривая те обязанности, которые вы считаете самыми важными и/или самыми трудными.

(а) *Ежедневные* обязанности

_____

_____

(б) *Периодические* обязанности (отметьте, пожалуйста, периодичность: еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные и т.д.)

_____

_____

(в) Обязанности, исполняемые с *нерегулярными интервалами*

_____

_____

6. ***Образование***. Отметьте, пожалуйста, клетку, соответствующую необходимому уровню требований профессии к образованию (но не Ваш образовательный уровень):

☐ Не требуется никакого формального образования
☐ Неполное среднее образование
☐ Среднее образование
☐ Среднее специальное
☐ Незаконченное высшее
☐ Высшее образование
☐ Ученая степень или специальная лицензия

7. ***Опыт.*** Отметьте, пожалуйста, клетку, соответствующую тому опыту, который необходим для выполнения Вашей работы:

☐ Не требуется никакого опыта
☐ Менее месяца
☐ От 1 до 6 месяцев
☐ От 6 месяцев до года
☐ От 1 до 3 лет
☐ От 3 до 5 лет
☐ От 5 до 10 лет
☐ Более 10 лет

8. ***Навыки***. Перечислите, пожалуйста, только те навыки, которые необходимы для выполнения Вашей работы (например, аккуратность, внимание, точность, умение работать, используя определенное оборудование, инструменты, методы, технологии. Напишите, какие.)

_____

_____

9. ***Оборудование.*** Требует ли Ваша работа использования какого-либо оборудования?

Да ___ Нет ___

Если да, то напишите, какое оборудование и отметьте, как часто Вы его используете:

Оборудование	**Редко**	**Иногда**	**Часто**
(1)_____	☐	☐	☐
(2)_____	☐	☐	☐
(3)_____	☐	☐	☐
(4)_____	☐	☐	☐

10. ***Физические требования.*** Отметьте, пожалуйста, те физические требования, которые предъявляет работа к Вам, и как часто:

	Редко	**Иногда**	**Часто**
☐ Работа с тяжестями	☐	☐	☐

☐ Неудобная поза	☐	☐	☐
☐ Высокая интенсивность труда	☐	☐	☐
☐ Исключительные требования к органам чувств (зрение, слух, осязание, обоняние, речь)	☐	☐	☐
☐ Работа, связанная с вибрациями	☐	☐	☐
☐ Другое _____	☐	☐	☐

13. ***Эмоциональные требования.*** Отметьте, пожалуйста, те эмоциональные требования, которые предъявляет ваша работа, и как часто они возникают:

	Редко	**Иногда**	**Часто**
☐ Общение с представителями других организаций	☐	☐	☐
☐ Общение с клиентами	☐	☐	☐
☐ Непосредственное руководство подчиненными	☐	☐	☐
☐ Сжатые сроки	☐	☐	☐
☐ Неритмичная работа	☐	☐	☐
☐ Работа в изоляции от других	☐	☐	☐
☐ Общение с вышестоящим руководством	☐	☐	☐
☐ Другое _____	☐	☐	☐

14. ***Условия работы*** – Отметьте, пожалуйста, те условия, в которых проходит ваша работа и укажите, как часто присутствуют они:

	Редко	**Иногда**	**Часто**
☐ Пыль	☐	☐	☐
☐ Освещенность	☐	☐	☐
☐ Высокая температура	☐	☐	☐
☐ Низкая температура	☐	☐	☐
☐ Температура	☐	☐	☐
☐ Неприятный запах	☐	☐	☐
☐ Шум	☐	☐	☐
☐ Высокая влажность	☐	☐	☐
☐ Вибрации	☐	☐	☐

☐ Другое_____ ☐ ☐ ☐

16. ***Здоровье и безопасность***. Из следующих физических факторов, влияющих на здоровье, выберите те условия, в которых вам приходится работать, и отметьте, как часто воздействуют они:

	Редко	**Иногда**	**Часто**
☐ Высоко расположенное рабочее место	☐	☐	☐
☐ Радиация	☐	☐	☐
☐ Опасность механических травм	☐	☐	☐
☐ Движущиеся объекты	☐	☐	☐
☐ Взрывчатые вещества	☐	☐	☐
☐ Опасность электротравм	☐	☐	☐
☐ Опасность возгорания	☐	☐	☐
☐ Другое _____	☐	☐	☐

_____ _____

Подпись Дата

Форма для разработки должностных инструкций

1. Общая часть _____

1.1. Отдел (подразделение) _____

1.2. Полное наименование должности _____

1.3. Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от _____

1.4. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от:

1.4.1. _____

1.4.2. _____

Указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указания Вашего непосредственного руководителя.

1.5. Эта должность дает распоряжения и методические указания (кому)

_____

1.6. Исполнителя этой должности замещает (наименование должности)

_____

1.7. Исполнитель этой должности замещает (наименование должности) _____

1.8. Требования к работнику, занимающему данную должность:

Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации:

Признаки закрепления в должности	Требования
1.8.1. Образование	
1.8.2. Специальность	
1.8.3. Минимальный рабочий стаж по специальности	

2. Цели

Руководство организации для описываемой должности выдвинуло следующие цели:

2.1. _____

2.2. _____

3. Фунции

№ п/п	Перечень функций	Периодичность и срок выполнения

4. Информация

4.1. Для достижения общих целей Вашей организации и для эффективного исполенения обязанностей Вы сотрудничаете с другими работниками подразделений организации и регулярно обмениваетесь следующей информацией:

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

с _____ отделом

с _____цехом

и т.д.

4.2. Для выполнения своих обязанностей Вы регулярно обмениваетесь информацией с другими организациями:

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

4.3. Для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие

журналы, карточки, контрольные карты и т.д.

№ п/п	Содержание и цель информации	Форма	Периодичность составления информации

5. Права

Для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права:

5.1. Относительно своих подчиненных – давать распоряжения и контролировать их исполнение

Подчиненные (указать должность)	По вопросам

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1. _____

3.2.2. _____

5.3. Вы являетесь представителем организации и ведете переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений) _____

_____

6. Ответственность

На данной должности Вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных Вам прав.

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

6.1.1. _____

6.1.2._____

7. Дополнения и изменения

№ п/п	Какой пункт в должностной инструкции изменяется	Новая редакция	Дата изменения	Кто утвердил изменение редакции

Должностную инструкцию составил

_____

(подпись)

Должностную инструкцию утвердил

_____

(подпись)

«___»_____200__г.

УТВЕРЖДАЮ:

Генеральный директор

_____

« « _____200 г.

Должностные инструкции

заместителя начальника отдела персонала (отдела кадров)

I.ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Выполняет весь комплекс работ, связанных с подбором, расстановкой, подготовкой и повышением квалификации работников.

1.2. Готовит документы, связанные с работой отдела персонала.

1.3. Осуществляет контакты с сторонними организациями в пределах своей компетенции и в рамках задач, решаемых отделом персонала.

1.4. Подчиняется начальнику отдела.

II. ОБЯЗАННОСТИ

2.1. Привлечение кадров, имеющих требуемый опыт и квалификацию для работы в организации.

2.2. Организация отбора кадров для работы в организацию в соответствии с установленными требованиями или выработанными критериями, учитывающими специфику работы.

2.3. Анализ эффективности использования персонала в подразделениях организации и разработка необходимых мер, направленных на повышение отдачи от людей работающих в организации с учетом их квалификации, способностей и интересов.

2.4. Сбор предложений от подразделений организации с целью определения их потребности в кадрах.

2.5. Обеспечение своевременного комплектования подразделений организации необходимым количеством работников требуемых профессий, квалификаций и специальностей в соответствии со штатным расписанием и производственной необходимостью.

4.3. Руководство процессом отбора работников, изъявивших желание работать в организации, с учетом специфики требований, предъявляемых к их профессиональной деятельности.

4.4. Анализ эффективности использования персонала в подразделениях организации и разработка необходимых мер, направленных на повышение отдачи от работников организации, с учетом их квалификации, способностей и интересов.

4.5. Периодический контроль состояния трудовой дисциплины в подразделениях организации, контроль отношения персонала организации к своей работе и уровня их трудовой мотивации.

4.6. Анализ потребности в обучении, повышении квалификации работников организации;

III. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Заместитель начальника отдела кадров несет ответственность за:

3.1. Своевременное и качественное выполнение своих должностных обязанностей.

3.2. Своевременное информирование руководителя отдела о нарушениях, имеющих место в подразделениях организации, которые мешают отделу персонала должным образом выполнять поставленные перед ним задачи.

IV. ПРАВА

Заместитель начальника отдела персонала имеет право:

4.1. Осуществлять контакты с внешними организациями в рамках своей компетенции.

4.2. Запрашивать и получать от подразделений организации информацию по кадровым вопросам.

4.3. Обращаться к руководству с предложениями по вопросам работы с персоналом.

V. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

5.2. Высшее образование.

5.2. Опыт работы в кадровой службе не менее 2-х лет.

5.3. Умение работать с персональным компьютером – текстовые редакторы (Word, Excel).

Заявка на подбор персонала

Начальнику отдела кадров

(отдела персонала)

_____

От_____

_____

Отдел (компания) _____ нуждается в следующих категориях работников:

N п/п	Категория работника, должность, перечень основных рабочих функций	Квалификационные требования (образование, профессиональная подготовка опыт работы по специальности)	Какими личными и деловыми качествами должен обладать кандидат	Примерный размер зарплаты	Примечания

Бланк для фиксации результатов интервью

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ИНТЕРВЬЮ
Наименование вакантной должности _____
1. Рейтинг (оценка)
2. Комментарии (Учитывается не только то, какие работы может выполнять кандидат, но и его деловые и личные качества, семейное положение, домашние обстоятельства и состояние здоровья). _____ _____ _____ ____
3. Интервью проводил

5. Ф.И.О. _____ Дата рождения _____

6. Домашний адрес и номер телефона _____ _____

7. Работает ли кандидат в настоящий момент? ДА НЕТ

8. Если да, то как скоро он может приступить к выполнению обязанностей? _____

9. Почему кандидат хочет занять данное вакантное место? _____ _____

10. Опыт работы (начиная от последнего места работы, следует указать должность, название организации, ее расположение, содержание выполняемой работы и причины увольнения) _____ _____ _____ _____

11. Зарплата на последнем месте работы _____

12. Кандидату предлагается охарактеризовать своего последнего непосредственного руководителя, описать его сильные и слабые стороны. (Как у него складываются отношения

с руководством?) _____
_____

13. Основные достижения в работе, достигнутые во время работы в других организациях, о которых хотел бы сообщить кандидат. _____
_____

14. В какой мере предыдущие места работы позволяли кандидату использовать свою инициативу и стремление взять на себя ответственность? (Активно ли он искал таких возможностей в прошлом?) _____
_____
_____

15. Были ли трудности в работе, которые кандидату приходилось преодолевать в процессе профессиональной карьеры? В чем они состояли и как с этим удалось справиться? (Выяснить как кандидат подходит к преодолению затруднений в работе и к решению проблем). _____
_____
_____

Стандартная форма «Сведения о кандидате»

Место для фотографии

Должность _____

Подразделение _____

1. Фамилия _____

2. Имя _____ Отчество _____

3. Число ____,месяц_____, год_____ рождения

4. Место рождения _____

_____

5. Домашний адрес_____

_____

6. Телефон _____

7. Паспорт серия _____N _____,

кем и когда выдан _____

_____

8. Семейное положение на момент заполнения анкеты (перечислить членов семьи с указанием возраста

_____

_____

_____

9. Имеете ли Вы в прошлом судимости (если да, то когда и за что)?

ДА НЕТ

_____

10. Образование (какое учебное заведение и когда окончили, специальность по диплому)

_____

11. Ученая степень, ученое звание, когда присвоены, номера дипломов

_____

_____

12. Имеете ли Вы научные труды и изобретения?_____

_____

13. Какими иностранными языками и в какой степени владеете _____

_____

14. Отношение к воинской обязанности_____

состав_____

род войск_____

15. Трудовая биография

Для четырех последних мест работы указываются (места работы приводятся в обратном порядке – первым указывается последнее место работы, затем предпоследнее и т.д.):

Название организации				
Ее адрес				
Месяц и год начала работы				
Занимаемая должность, специальность				
Основное содержание выполняемой работы				
Имеющиеся достижения за время работы (если они были)				
Месяц и год увольнения				
Причина увольнения				

16. Какие еще сведения, показывающие Ваш профессиональный уровень Вы можете сообщить дополнительно _____

_____

Подпись _____ Дата заполнения _____

Общие итоги собеседования_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Дата проведения собеседования_____

Подпись лица,проводившего собеседование_____

Форма резюме

ФАМИЛИЯ ИМЯ ОТЧЕСТВО

Личные сведения

Год рождения_____
Семейное положение _____
Адрес _____
Телефон_____

Образование: Кроме средних специальных и высших учебных заведений, указывают обучение в аспирантуре, на курсах, стажировки и др.

Год начала обучения	Год завершения	Наименование учебного заведения и его местонахождение

Профессиональная деятельность: В обратном порядке, начиная с последнего места работы, указываются организация, должность, время начала и завершения работы

Год начала работы – год завершения работы	Название организации, ее расположение и занимаемая должность.

Сфера профессиональных интересов: Приводятся сведения, показывающие основные направления профессиональной деятельности работника, его основные достижения в профессиональной сфере.

Дополнительная информация: Приводится информация, которая может заинтересовать работодателя, подчеркивающая профессиональную компетентность работника (знание иностранного языка, навыки работы на персональном компьютере, обладание знаниями, навыками и опытом, которые повышают ценность работника в глазах работодателя).

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
_____
«___» _____199__г.

Положение о порядке приема на работу в организацию и увольнения из нее

I. Общие положения

1.1. Трудовой договор с работником, поступающим для работы в организацию, заключается в письменной форме с указанием должности, места работы и даты возникновения трудовых отношений.

1.2. При приеме на работу, требующую специальных знаний, администрация вправе потребовать от работника предъявления диплома или другого документа о получении образования или профессиональной подготовки.

1.3. Датой возникновения трудовых правоотношений и заключения трудового договора считается срок, оговоренный в трудовом соглашении, либо в приказе генерального директора организации о приеме на работу.

1.4. При заключении трудового договора может быть оговорена продолжительность испытательного срока (до трех месяцев) с целью проверки соответствия работника поручаемой работе. В испытательный срок не засчитывается период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительной причине.

II. ПОРЯДОК ПРИЕМА НА РАБОТУ

2.1. При поступлении на работу в организацию работники пишут заявление о приеме на работу, заполняют Личный листок по учету кадров и пишут автобиографию. Все необходимые документы предоставляются в отдел кадров (отдел персонала) не позднее даты начала работы в организации.

2.2. Автобиография пишется с учетом следующих требований:

- Форма изложения: повествовательная (от первого лица).
- Все сведения даются в хронологическом порядке и с таким расчетом, чтобы можно было составить представление о жизненном пути, образовании и деловой квалификации данного человека.

– В автобиографии указывают: название документа; имя, отчество и фамилию автора; число, месяц и год рождения, место рождения; сведения о родителях (фамилия, имя, отчество, место работы); образование и специальность, даты начала учебы и окончания соответствующих учебных заведений и специальность по образованию; вид трудовой деятельности; последнее место работы и должность; награды и поощрения; семейное положение и состав семьи; домашний адрес и телефон; дата; личная подпись.

2.3. При заключении трудового договора работник обязан предъявить паспорт, трудовую книжку и военный билет (для уволенных с военной службы).

2.4. Заявление о приеме на работу визируется у начальника подразделения, куда поступает работник.

2.5. Работник, принимаемый на работу проходит психологическое тестирование по направлению отдела кадров (отдела персонала).

2.6. По результатам психологического тестирования представитель отдела кадров (отдела персонала) совместно с руководителем соответствующего подразделения или с уполномоченным представителем этого подразделения проводят собеседование. При этом руководитель подразделения или уполномоченный представитель подразделения должен заранее познакомиться с результатами психологического тестирования.

2.7. Поступающие для работы в организацию по трудовым соглашениям, вместо заявления о приеме на работу заполняют принятую в организации форму трудового соглашения.

2.8. В случае решения о принятии данного работника на работу в организацию его заявление о приеме на работу или заполненное им трудовое соглашение, завизированное руководителем того подразделения, в котором он будет работать, подписывается Генеральным директором организации.

2.9. На основании подписанного Генеральным директором заявления о приеме на работу отдел кадров (отдел персонала) выпускает Приказ о зачислении на работу, в котором указывается, в каком подразделении, в какой должности и с какого числа будет работать данный работник.

III. ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНЫХ ДЕЛ

3.1. На всех зачисленных в штат организации формируется личное дело.

3.2. При формировании личного дела в него включаются следующие документы:

– Внутренняя опись документов дела

– Личный листок по учету кадров (анкета)

– Автобиография

– Копии документов об образовании

– Характеристики или рекомендательные письма

– Результаты психологического тестирования

– Заявление о приеме на работу или трудовой контракт

– Копия приказа о назначении на должность

– Подписанная работником должностная инструкция

3.3. Личное дело каждого приступающего к работе в организации передается на ознакомление генеральному директору.

IV. ПОРЯДОК УВОЛЬНЕНИЯ

4.1. Порядок увольнения работников организации осуществляется в соответствии с действующими в организации Правилами внутреннего трудового распорядка.

4.2. Заявление об увольнении по собственному желанию, подписанное непосредственным руководителем и Генеральным директором, сдается работником в отдел персонала.

4.3. Каждый увольняющийся до подготовки приказа об его увольнении получает обходной листок, который надо подписать у непосредственного руководителя и в подразделениях, указанных в обходном листке.

Окончательные денежные расчеты с работником осуществляются только после того, как он сдает обходной лист со всеми необходимыми подписями в бухгалтерию.

4.4. Непосредственный руководитель увольняющегося работника подписывает ему обходной листок только после того, как работник сдает все дела, связанные с выполняемой им работой.

4.5. Заявление, подписанное непосредственным руководителем увольняющегося работника, обходной лист со всеми необходимыми подписями и проект приказа об увольнении предоставляются Генеральному директору.

4.5. Трудовую книжку и окончательный расчет в бухгалтерии работник получает в день увольнения.

Начальник отдела кадров

(отдела персонала) (Подпись)_____

Положение о системе профессионального отбора кандидатов для работы в организации

I. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ

1. Отбор работников, которые по своим профессиональным и личностным качествам наилучшим образом подходят для работы в соответствующих подразделениях.
2. Более полный учет личных и профессиональных качеств работников при решении вопроса о переводе на другие должности.

II. ЗАДАЧИ

1. Разработка и совершенствование процедур и методов оценки:
   а) профессиональных качеств кандидата (опыт, деловые качества, знания, навыки);
   б) особенностей личности и характера кандидата.
2. Уточнение критериев для отбора кандидатов для работы в организации.
3. Более полный учет как профессиональных, так и личностных качеств работников при назначении и при переводе на другую должность.
4. Повышение квалификации работников организации, участвующих в процессе отбора кандидатов (ознакомление их с методами и технологиями проведения интервью, критериями, используемыми при отборе кандидатов и современными методами профессионального отбора).

III. ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

1. Проведение собеседования с кандидатом в отделе кадров (отделе персонала).
2. Проведение психологического тестирования и подготовка рекомендаций.
3. Организация собеседования кандидата с начальником соответствующего подразделения, с руководителем организации или со специально созданной комиссией.
4. Выполнение кандидатом пробной работы для оценки его важнейших профессиональных качеств (содержание пробной работы определяется начальником подразделения, в котором предполагает работать кандидат).
5. Оценка результатов работы работника в течение испытательного срока (производится непосредственным руководителем).
6. Регистрация результатов профессионального отбора в специальном бланке.

IV. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ СИСТЕМЫ

1. Всю работу системы направляет и координирует отдел кадров (отдел персонала).
2. Отдел кадров (отдел персонала) ведет всю необходимую отчетность и обеспечивает сохранность результатов профессионального отбора.
3. Отдел кадров (отдел персонала) взаимодействует с группой психологов (работающих в штате организации или приглашенных) при организации тестирования кандидатов и учете результатов тестирования для осуществления отбора кандидатов на работу в подразделениях организации.

V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Начальник отдела кадров (отдела персонала) несет ответственность за:

1. качество, научную обоснованность и эффективность процедур, используемых в процессе отбора кандидатов;
2. качественное ведение всей необходимой документации и ее сохранность;
3. четкое соблюдение всех сроков в соответствии с используемыми в процессе отбора процедурами и методами.

Форма контракта

“___” _____19__г..

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Предприятие в лице Генерального директора, действующего на основании Устава, и гражданин _____-_____, именуемый в дальнейшем Работник, заключили настоящий контракт о нижеследующем:

1.1. Гражданин_____ принимается на Предприятие на должность _____

_____ в _____

_____(подразделение) на срок с _____

_____ по _____.

1.2. Работнику устанавливается испытательный срок продолжительностью _____.

2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТНИКА

2.1. Работник пользуется всеми правами, касающимися режима рабочего времени и отдыха, отпусков, командировок и переводов, заработной платы, социального страхования и обеспечения, а также иных вопросов, связанных с трудовым статусом Работника, которые установлены действующим законодательством, учредительными документами, Правилами внутреннего трудового распорядка и настоящим контрактом.

2.2. Работник несет служебные обязанности _____

_____

_____

2.3. Работник также обязуется:

2.3.1. Соблюдать дисциплину труда, Правила внутреннего трудового распорядка, обязанности, возложенные на него настоящим контрактом, выполнять приказы и распоряжения Генерального директора Предприятия и непосредственных руководителей;

2.3.2. Проявлять дисциплину, инициативу и деловую предприимчивость в работе, дорожить честью и авторитетом Предприятия, способствовать его дальнейшему развитию и процветанию, развивать дух товарищества и взаимопомощи в трудовом коллективе;

2.3.3. Бережно относиться к оборудованию, инструментам и другому имуществу Предприятия. В случае нанесения ущерба Предприятию нести перед ним материальную

ответственность в соответствии с положениями настоящего контракта;

2.3.4. Воздерживаться от действий, способных нанести моральный ущерб Предприятию;

2.3.5. Не разглашать полученную во время работы коммерческую, техническую и другую информацию в период работы и в течение 2 года после прекращения действия настоящего контракта;

2.3.6. Соблюдать установленные правила техники безопасности, пожарной безопасности, санитарии и гигиены;

2.3.7. Повышать деловую квалификацию;

2.3.8. По распоряжению Генерального директора Предприятия выезжать в командировки.

2.4. Наряду с перечисленным Работник несет обязанности, предусмотренные действующим законодательством о труде.

3. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Предприятие действует на основании Устава и в соответствии с действующим законодательством.

3.2. Предприятие обязуется:

3.2.1. Ознакомить Работника с Правилами внутреннего трудового распорядка, Правилами техники безопасности, санитарии, а также другими документами, которые необходимо знать Работнику в пределах его служебных полномочий;

3.2.2. Создать для Работника условия труда, социального обеспечения и социального страхования, предусмотренные законодательством о труде и трудовым контрактом;

3.2.3. Выплачивать Работнику заработную плату, оговоренную настоящим контрактом;

3.2.4. Нести дополнительные расходы, связанные с работой Работника (командировки и другие расходы, согласованные с администрацией);

3.2.5. По решению администрации возмещать транспортные расходы Работника, связанные с проездом в общественном транспорте, а в случае их целесообразности по согласованию с администрацией и на других видах транспорта;

3.2.6. Поощрять работника, проявившего при выполнении своих служебных обязанностей высокую квалификацию и инициативу.

3.3. Предприятие обязуется также_____

4. ОПЛАТА ТРУДА

4.1. Работнику устанавливается заработная плата в размере

_____

– должностной оклад _____

– надбавка_____

4.2. Работнику устанавливаются следующие вознаграждения по результатам работы за месяц (квартал) по следующим показателям и в размере:

_____

_____

4.3. Работнику выплачивается вознаграждение по результатам работы за год в размере_____

4.4. Работнику выплачивается_____%

от _____

4.5. Заработная плата выплачивается один (два) раз в месяц в порядке, установленном Предприятием.

5. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ВРЕМЯ ОТДЫХА

5.1. Работнику устанавливается нормированный (ненормированный) рабочий день.

5.2. Режим рабочего времени

Начало работы_____

Окончание работы _____

Перерыв для отдыха и питания _____

По пятницам: Начало работы _____

окончание работы _____

5.3. Работнику ежегодно предоставляется оплачиваемый основной отпуск продолжительностью ____ дней.

5.4. С согласия Предприятия Работнику может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, если это не отразится на нормальной работе Предприятия.

6. ОСНОВАНИЕ И ПОРЯДОК РАСТОРЖЕНИЯ И ПРОЛОНГАЦИИ КОНТРАКТА

6.1. Контракт расторгается по истечении его срока.

6.2. По соглашению сторон контракт может быть пролонгирован на тех же условиях на срок до _____ лет.

6.3. Прекращение действия контракта может быть по основаниям, предусмотренным действующим законодательством.

6.4. В случае расторжения контракта по собственному желанию Работник обязан

уведомить администрацию не менее чем за 2 недели до наступления даты увольнения.

6.5. По соглашению сторон допускается приостановление действия контракта в случаях призыва Работника на военные сборы, ухода за больным членом семьи, предоставления творческого отпуска и по другим основаниям, причем срок контракта остается неизменным.

6.6. При прекращении или расторжении контракта все расчеты между сторонами контракта должны быть произведены в день увольнения. Исключение составляют те денежные выплаты, которые не могут быть рассчитаны на день расторжения контракта.

7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН ЗА НЕИСПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ ПО КОНТРАКТУ

Стороны несут установленную законодательством о труде РФ и Правилами внутреннего трудового распорядка дисциплинарную и материальную ответственность.

8. ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ СПОРОВ

8.1. Споры сторон рассматриваются в порядке, установленном действующим законодательством.

9. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ

9.1. В случаях, не предусмотренных настоящим контрактом, стороны руководствуются действующим законодательством РФ.

9.2. Контракт составлен в 2-х экземплярах, один из которых хранится на Предприятии, другой – у Работника.

9.3. Условия настоящего контракта имеют обязательную юридическую силу для сторон и могут быть изменены только с их согласия.

9.4. Контракт вступает в силу с момента его подписания.

9.5. Юридические адреса сторон на момент заключения контракта:

Предприятие_____

Работник _____

Паспорт: серия_____ N _____ выдан _____

_____

проживающий по адресу: _____

_____

Стороны обязуются незамедлительно уведомлять друг друга об изменении юридического адреса.

Генеральный директор Работник

_____ _____

9.6. Контракт пролонгирован на срок до_____

Генеральный директор Работник

_____ _____

Положение о подготовке кадрового резерва предприятия

1. Общие положения

1.1. Работа по подготовке кадрового резерва предприятия проводится в соответствии с разработанной и утвержденной кадровой политикой.

1.2. Цели подготовки кадрового резерва:

- повышение качества подготовки руководящего состава предприятия;
- повышение уровня общей и специальной подготовки работников предприятия, претендующих на заполнение вакантных руководящих должностей.

1.3. Включение в кадровый резерв предприятия предусматривает:

- обучение по специально разработанной программе;
- прохождение стажировок;
- разработку индивидуального плана развития;
- самостоятельную работу, направленную на решение конкретных проблем предприятия.

1.4. Основанием для включения в резерв является приказ руководителя предприятия.

1.5. Порядок зачисления в резерв определяется настоящим Положением.

1.6. Ответственность за работу с резервом лежит на зам. директора по персоналу.

2. Порядок формирования кадрового резерва

2.1. Формирование кадрового резерва осуществляется комиссией, созданной на основании приказа руководителя предприятия. Приказом определяется:

- состав и руководитель комиссии;
- структура кадрового резерва;
- лица, отвечающие за работу с резервом в подразделениях предприятия;
- процедуры, используемые при формировании и работе с кадровым резервом.

2.2. Состав кадрового резерва определяется комиссией на основании:

- штатного расписания (не менее одного резервиста на каждую руководящую должность);
- предложений членов комиссии по формированию резерва;
- рекомендаций аттестационной комиссии.

2.3. Критерии включения в резерв определяются с учетом требований предприятия и требований должности, на замещение которой готовят резервиста. Критерии включения в резерв:

- возраст;

- образование;
- стаж работы в должности и в организации;
- опыт работы;
- рабочие (профессиональные) достижения;
- личные и деловые качества;
- рекомендации непосредственного руководителя.

2.4. Основанием для включения в резерв является соответствие установленным критериям и согласие кандидата.

2.5. Источники формирования резерва:

- перспективные кадровые работники (возраст до 40 лет);
- молодые специалисты;
- линейные руководители и руководители среднего уровня.

2.6. Список резерва утверждается руководителем предприятия.

3. Организация работы с резервом

3.1. Комиссия совместно с кадровой службой предприятия разрабатывает план работы с резервом, который включает:

- содержание программ, по которым предполагается вести обучение резерва;
- план обучения резерва;
- план стажировок резервистов;
- сроки и формы подведения итогов годичного цикла подготовки резерва.

3.2. На основании рекомендаций комиссии для каждого резервиста разрабатывается индивидуальная программа подготовки, зафиксированная в его личной карточке.

3.3. Комиссия по итогам прохождения годовой программы подготовки оценивает каждого резервиста по следующим показателям:

- выполнение годового индивидуального плана;
- рабочие показатели;
- оценка непосредственного руководителя;
- показатели, характеризующие рост профессионально-квалификационного уровня;
- выполнение плана стажировки;
- качество отчета, подготовленного по итогам стажировки, или проекта, выполненного по итогам годовой программы подготовки.

4. Ответственность за работу с кадровым резервом

4.1. Зам. директора по персоналу _____

_____

4.2. Руководитель кадровой службы _____

_____

4.3. Руководитель отдела обучения _____

_____

4.4. Комиссия по работе с резервом _____

_____

4.5. Ответственный за работу с резервом в подразделении_____

_____

4.6. Руководители подразделений _____

_____

Учетная карточка работника, состоящего в резерве

Ф.,И.,О. _____

Личное дело

Вид учета

Номенклатура

Дата рождения

Пол

Национальность

Место работы

Занимаемая должность

Дата назначения на должность

Должность, на которую состоит в резерве

Дата утверждения в резерв

Вид резерва

Форма подготовки резерва

Стаж работы по специальности

Стаж работы в компании

Дата последней аттестации

Решение аттестационной комиссии

Правительственные награды

Образование

Год окончания учебного заведения

Форма обучения

Специальность по образованию

Ученая степень

Ученое звание

Повышение квалификации (где, когда, профиль)

Знание языков народов СНГ

Знание иностранных языков

Оборотная сторона учетной карточки

Сведения о близких родственниках

(жена, муж, родители, дети с указанием следующих сведений о них):

Фамилия, имя, отчество

Год и место рождения

Должность и место работы

Домашний адрес

Перечень задач по ориентации новых работников

Фамилия сотрудника_____

Задачи по ориентации сотрудника	Отметка о выполнении
1. Оказать новому сотруднику радушный прием.	
2. Разъяснить общую структуру отдела и его связь с деятельностью других подразделений компании.	
3. Объяснить сотруднику, в чем будет состоять его личный вклад в решение задач отдела.	
4. Обсудить с сотрудником содержание его работы и дать ему экземпляр его должностных инструкций.	
5. Рассказать, какие программы обучения действуют в организации.	
6. Разъяснить политику организации в отношении развития карьеры и практику повышения зарплаты.	
7. Проинформировать сотрудника об условиях труда и правилах внутреннего трудового распорядка: - часы работы; - перерыв на обед; - регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых; - пользование телефоном в личных целях; - политика организации в отношении сверхурочных работ; - дни и порядок выплаты зарплаты; - столовая, раздевалка, туалеты, курительная комната и пр.	
8. Разъяснить требования, которые необходимо выполнять работнику: - исполнение должностных обязанностей; - дисциплинарные требования (пропуски работы, прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте); - неразглашение коммерческой тайны и конфиденциальной информации; - правила поведения в производственных помещениях (в т. ч. соблюдение правил техники безопасности и политика организации в отношении курения на рабочем месте); - внешний вида - форменная одежда	

9. Представить нового сотрудника руководителю и сотрудникам отдела.	

Подпись сотрудника _____

Подпись работника, ответственного за ориентацию нового сотрудника _____

Дата _____

Отдел _____

Дата_____ Отдел кадров_____

АНКЕТА

для изучения факторов, оказывающих влияние на процесс адаптации в организации новых работников

Руководство компании хотело бы с Вашей помощью продолжить совершенствование системы мер, призванных облегчить начальный период работы в организации для новых работников. Надеемся на Ваше сотрудничество при заполнении предлагаемой анкеты

1. ***Что для Вас было особенно трудным на первом этапе работы в супермаркете (можно отметить несколько вариантов ответов)?***

– соблюдение требований трудовой дисциплины

– выполнение требований администрации

– общение с покупателями

– получение необходимой информации о товарах

– борьба с усталостью в течении рабочего дня

Другое (напишите) _____

2. З*акончите ряд незаконченных предложений:*

1. Лучше всего в работе мне удается _____

2. Основные трудности в работе я испытываю в связи с ._____.

3. В процессе освоения работы в супермаркете для меня самым важным было ____ _____

3. ***Ответьте на предлагаемые ниже вопросы, используя предложенную ниже шкалу:***

1 – очень редко

2 – время от времени

3 – иногда

4 – довольно часто

5 – очень часто

3.1. Как часто Вам бывает понятно, в чем состоит Ваша ответственность на работе?	1	2	3	4	5
3.2. Как часто Вы можете предсказать, что другие ожидают от Вашей работы?	1	2	3	4	5
3.3. Как часто Ваша работа дает Вам возможность использовать навыки и знания, которые были Вами получены ранее?	1	2	3	4	5

3.4. Как часто на работе Вам предоставляется возможность делать то, что у Вас получается лучше всего? 1 2 3 4 5

4. Что для Вас было особенно трудным на первом этапе работы в супермаркете (можно отметить несколько вариантов ответов)?

– соблюдение требований трудовой дисциплины

– выполнение требований администрации

– общение с покупателями

– получение необходимой информации о товарах

– борьба с усталостью в течение рабочего дня

Другое (напишите) _____

5. *Существуют различные мнения о том, как относиться к распоряжениям руководства. Некоторые говорят, что распоряжения начальника необходимо выполнять, даже если ты не полностью с ним согласен. Другие же считают, что распоряжения надо выполнять лишь тогда, когда ты убежден в их правильности. А как думаете Вы? (подчерните вариант ответа, соответствующий Вашему мнению)*

– Распоряжения необходимо выполнять

– Вначале необходимо убедиться в их правильности

– В зависимости от обстоятельств

– Не знаю.

6. Многое из того, что я вынужден(а) делать на работе, я никогда не стал(а) бы делать по собственному желанию

– Полностью согласна

– Пожалуй, согласна

– Пожалуй, не согласна

– Совершенно не согласна

– Трудно сказать

7. В какой мере приведенные ниже суждения отражают Ваше личное мнение?

7.1. Как только я прихожу домой я забываю о своей работе

– Полностью согласна

– Пожалуй, согласна

– Пожалуй, не согласна

– Совершенно не согласна
– Трудно сказать

7.2. После работы в беседах с друзьями я часто обсуждаю положение дел в магазине

– Полностью согласна
– Пожалуй, согласна
– Пожалуй, не согласна
– Совершенно не согласна
– Трудно сказать

8. ***Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы (Обведите кружком соответствующую цифру, используя шкалу:***

5 – вполне удовлетворяет
4 – скорее удовлетворяет, чем нет
3 – не могу сказать, удовлетворяет или нет
2 – скорее не удовлетворяет
1 – совершенно не удовлетворяет)

8.1. Размер заработной платы	1	2	3	4
8.2. Сам процесс выполняемой работы	1	2	3	4
8.3. Наличие перспективы профессионального роста	1	2	3	4
8.4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем	1	2	3	4
8.5. Удовлетворенность тем, что Вы работаете именно в этой компании	1	2	3	4
8.6. Важность и ответственность выполняемой работы	1	2	3	4
8.7. Возможность применить в работе свои знания, опыт и способности	1	2	3	4
8.8. Санитарно-гигиенические условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	1	2	3	4 5
8.9. Состояние и качество работы имеющегося оборудования и оргтехники	1	2	3	4
8.10. Взаимоотношения с товарищами по работе	1	2	3	4
8.11. Справедливость распределения работы внутри коллектива	1	2	3	4
8.12. Уровень Вашей осведомленности о важнейших аспектах работы супермаркета	1	2	3	4 5
8.13. Своевременность получения информации, необходимой для выполнения порученной Вам работы	1	2	3	4 5

8.14. Оперативность получения обратной связи о результатах Вашей работы от непосредственного руководителя	1	2	3	4	5
8.15. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5
8.16. Используемые в супермаркете методы укрепления дисциплины и порядка	1	2	3	4	5
8.17. Четкость и ясность получаемых Вами рабочих заданий	1	2	3	4	5
8.18. Методы контроля за результатами Вашей работы	1	2	3	4	5
8.19. Взаимодействие работников супермаркета между собой, в ходе работы	1	2	3	4	5

9. Предположим, что Вы по каким-то причинам были вынуждены уволиться из магазина. Если бы обстоятельства изменились, вернулись бы Вы на свое нынешнее место работы?

ДА НЕТ НЕ ЗНАЮ

10. Выскажите свое мнение о Вашей нынешней работе

Что Вас привлекает в Вашей работе?	***Что Вам не нравится в Вашей работе?***
Работа интересная	Работа неинтересная
Эта работа хорошо оплачивается	Эта работа плохо оплачивается
Дает возможность повышать квалификацию	Не позволяет повышать квалификацию
Другое (напишите) _____	Другое (напишите) _____
_____	_____

11. Я получаю большое удовлетворение от своей работы, от самого процесса ее выполнения (подчеркните нужный вариант ответа)

Полностью согласна

Пожалуй, согласна

Пожалуй, не согласна

Совершенно не согласна

Трудно сказать

12. Напишите, пожалуйста, что могло бы способствовать повышению Вашего интереса к работе?

_____

_____

_____

_____

_____

13. Если бы Вы имели возможность выбрать любую работу, какую только захотите, каким бы был Ваш выбор?

13.1. Я бы выбрал(а) ту работу, какую имею сейчас

13.2. Я бы предпочел (предпочла) уйти на пенсию

13.3. Я бы выбрал(а) какую-нибудь другую работу

14. Теперь, когда Вы знаете достаточно о своей работе, если предположить, что Вам пришлось бы вновь принимать решение о выборе работы, которую Вы имеете сейчас, каким бы было Ваше решение?

14.1. Я бы без колебаний выбрал(а) эту же работу

14.2. Я бы подумал(а) несколько секунд

14.3. Я бы несомненно решил(а) не соглашаться на эту работу

15. Насколько данная работа соответствовала Вашим желаниям в момент, когда Вы принимали решение о выборе работы?

15.1. В очень значительной степени

15.2. В некоторой степени

15.3. Очень в незначительной степени

16. Если бы Ваш хороший друг (подруга) сказал(а) Вам, что хочет работать в Вашем супермаркете, чтобы Вы порекомендовали ему (ей)?

16.1. Я бы настоятельно рекомендовал(а) это место работы

16.2. У меня были бы сомнения, стоит ли рекомендовать это место работы

16.3. Я бы отговорил(а) его(ее) от этого

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ !

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

МЕТОДЫ ОТБОРА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Ролевая игра «Разгневанный покупатель»

Кандидаты разбиваются на пары: в каждой паре одному кандидату дается задание отвечать на телефонные звонки в качестве начальника отдела послепродажного обслуживания, а другой выступает в роли разгневанного покупателя, который требует от компании немедленного удовлетворения многочисленных претензий по купленному товару. Затем участники упражнения меняются ролями.

В этом упражнении оценивается способность кандидата справляться со стрессовой ситуацией и умение выбрать конструктивную стратегию поведения в конфликтной ситуации. Был ли он вежлив и корректен? Оказался ли он в состоянии получать необходимую информацию для принятия правильного решения. Смог ли он добиться необходимой степени сотрудничества?

Ролевая игра «Оценка рабочих результатов»

Участник должен провести оценку деятельности подчиненного. Для этого ему необходимо заполнить бланк оценочной (аттестационной) формы и подготовиться к проведению оценочного (аттестационного) интервью с подчиненным. Оценивается способность кандидата к четким формулировкам, умение выделить ключевые задачи и спланировать интервью.

Ролевая игра «Прием на работу»

Кандидат выступает в роли начальника подразделения и должен провести интервью с человеком, желающим получить работу в данном подразделении. Кандидату дается полчаса для изучения документов претендента. После проведения интервью кандидат должен дать устную оценку претендента и рекомендации о возможности его приема на работу.

Оценивается способность кандидата грамотно построить интервью, использовать его для получения необходимой информации, работа с документами, коммуникативные способности, обоснованность оценки.

Разбор конкретной ситуации «Дисциплинарные нарушения»

Участникам кратко описывают несколько дисциплинарных нарушений. Их задача – принять решение по каждому случаю и в течение часа дать письменное обоснование.

Оценивается стиль руководства, которого придерживаются кандидаты, принимая решение, способность логично и последовательно изложить свою точку зрения, владение методами воздействия на поведение подчиненных.

Ролевая игра «Аттестация»

Время: 1 –1,5 часа.

Группа делится на команды по 4 человека. Упражнение состоит в проведении аттестационного интервью между двумя членами команды, принимающих на себя роли руководителя и подчиненного. Два другие члена выступают в качестве наблюдателей. Затем члены команды меняются ролями, так что каждый человек имеет возможность выступить в каждой роли.

1 шаг: Решите, кто будет оценивать, а кто оцениваться. 4 круга, чтобы каждый оцениваемый побыл в каждой роли.

2 шаг: Каждому участнику дается 10 минут на подготовку оценочного собеседования. Используйте следующие вопросы, которые помогут вам войти в роль руководителя:

1. Какой вклад внес работник в работу предприятия или в работу группы?
2. Какой вклад внес работник в общую атмосферу в группе?
3. Были ли какие-то смягчающие обстоятельства, которые оправдывали низкую эффективность его работы?
4. Как вы можете помочь ему улучшить свою работу? Что вы можете предложить, чтобы лучше использовать способности работника?
5. Сильные и слабые стороны работника.
6. Выберите по меньшей мере 1 сильную и одну слабую сторону работника и обсудите их в ходе оценочного собеседования. Покажите, что произойдет, если работник избавится от недостатков.

1 шаг: Прочитайте «Руководство по проведению оценочного собеседования»

2 шаг: «Руководители» проводят 5-минутное оценочное собеседование, а наблюдатели в это время заполняют «Рабочую форму для наблюдателя».

3 шаг: После завершения собеседования «руководитель» и наблюдатели обсуждают, как оно прошло и что можно было бы улучшить или сделать иначе.

4 шаг: Проведение собеседования в других парах и их обсуждение.

5 шаг: Обсуждение всей группой:

а) Что вы узнали об оценочном собеседовании? Чему вы научились из данного упражнения?

РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНОЧНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ

До начала собеседования:

~~3.~~1. Назначьте дату и время проведения собеседования, чтобы у работника было достаточно времени для подготовки

~~4.~~2. Попросите работника подготовить отчет о работе и дайте ему схему написания отчета

~~5.~~3. Не откладывайте собеседование и не опаздывайте на него. Работники воспринимают такие действия как отсутствие интереса к ним и к процессу аттестации. Если вы хотите получить пользу, подходите к этому делу серьезно.

~~6.~~4. Найдите место, где вам никто не будет мешать.

~~7.~~5. Выделите достаточно времени для проведения обсуждения.

~~8.~~6. Соберите всю информацию и подберите все материалы, имеющие отношение к работе исполнителя.

~~9.~~7. Примите решение, что вы будете обсуждать в процессе собеседования.

Во время собеседования

~~22.~~8. Информируйте работника о формате (порядке) и цели оценочного собеседования

a) выясните мнение работника относительно его работы, имеющихся проблем, мотивации, карьерных целей
b) дайте вашу оценку работы исполнителя
c) Совместное решение рабочих проблем
d) Составление плана работы на следующий аттестационный период.

9. Попросите работника представить его отчет о проделанной работе (с оценкой своих сильных сторон и имеющихся недостатков)
10. Выскажите свое мнение по поводу отчета работника. Сначала скажите ему о тех моментах, с которыми вы согласны, а затем – о тех моментах, с которыми вы не согласны. Затем дайте обратную связь по результатам работы. При этом:
    a) Давайте поддержку, когда вы выступаете с критикой
    b) Избегайте защитной позиции (оправданий)
    c) Привлекайте работнику к активной работе.
11. Спросите, были ли какие-то обстоятельства или проблемы, которые мешали работе исполнителя.
12. Решение этих проблем с работником; выяснение, что можно сделать, чтобы

улучшить его работу.

13. Определение целей и разработка плана на последующий период.
14. Обсуждение долгосрочных карьерных целей и определения того, какое обучение и какая практика необходимы для их достижения.
15. После собеседования заполните аттестационную форму и ознакомьте с ней работника.

РАБОЧАЯ ФОРМА ДЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ

1. Объяснил ли руководитель цель аттестационного интервью? _____
2. Дал ли руководитель работнику достаточно времени, чтобы он подготовил отчет? _____
3. Хорошо ли руководитель давал обратную связь? _____
4. Использовал ли руководитель приемы активного слушания или он больше говорил? _____
5. Смог ли руководитель создать климат, когда работнику не было необходимости защищаться или оправдываться? _____
6. Не приходилось ли руководителю оправдываться перед работником? _____
7. Придерживался ли руководитель подхода, ориентированного на решение проблем, или он больше давал советы и указания работнику? _____
8. Ставил ли руководитель вместе с работником конкретные цели на будущее? _____
9. Другие комментарии: _____
   _____
   _____
   _____
   _____

Оценка навыков принятия решений

Фамилия И.О. _____

Должность _____

Дата заполнения _____

Кратко опишите ситуацию, когда Вам было дано задание внедрить новые подходы к решению производственных задач или новые методы работы:

1. **Как Вы принимали решение о том, как будут внедрены новые подходы к работе?**
   - ☐ Рассмотрел разные методы и выбрал из них тот, который обеспечивал наибольшие выгоды при наименьших издержках
   - ☐ Попросил коллег и линейных руководителей, чтобы они дали свои предложения по тому, как можно внедрить новый метод работы
   - ☐ Испытал (опробовал) те методы, которые показались мне самыми простыми
   - ☐ Попросил кого-то посоветовать, как следует внедрять новые подходы к работе.
2. **Каков был результат Ваших действий?**
   - ☐ Новый подходы или методы были внедрены легко и быстро
   - ☐ Были небольшие проблемы, но работа была выполнена в запланированные (ожидаемые) сроки
   - ☐ Новый метод был внедрен после разрешения ряда проблем, но его внедрение потребовало больше времени, чем планировалось (ожидалось)
   - ☐ Новый метод был внедрен, но после разрешения ряда значительных проблем.

Опишите кратко ситуацию, когда Вам было поручено выполнение очень сложного проекта в конкретные сроки:

1. **Как Вы планировали этапы прохождения проекта?**

- ☐ Определил задачи, установил их приоритетность; определил необходимые ресурсы.
- ☐ Определил задачи и установил их приоритетность
- ☐ Составил список важных задач
- ☐ Спросил своего руководителя или коллег, как надо решать данные задачи

Опишите ситуацию, когда Вы работали в группе с человеком, с которым вы расходились во мнениях:

1. **Как Вы действовали в этой ситуации?**

- ☐ Привлекал этого человека к выявлению и обсуждению проблем
- ☐ Работал с этим человеком, не обращая внимания на наши расхождения
- ☐ Просил вмешаться руководителя
- ☐ Попросил перевести меня в другую группу

Иногда руководители и специалисты должны давать информацию другим работникам по поводу их работы. Опишите ситуацию, когда вам пришлось критиковать другого человека:

1. **Как Вы решали задачу предоставления обратной связи?**

- ☐ Опирался на конкретные факты, использовал конструктивный подход, и пытался привлечь сотрудника к поиску путей улучшения работы
- ☐ Приводил конкретные примеры, использовал конструктивный подход, давал инструкции (указания) по поводу того, как добиться улучшений в работе
- ☐ Давал самую общую обратную связь, чтобы не обострять противоречий, не ставил

целей по улучшению работы

- ☐ Я сказал сотруднику, что он работает плохо и к следующему разу должен исправиться

2. Какова была его реакция?

- ☐ Работник принял обратную связь, и мы вместе устанавливали цели по улучшению работы
- ☐ Работник принял обратную связь и сказал, что в следующий раз он постарается следовать инструкциям (указаниям)
- ☐ Работник начал оправдываться
- ☐ Работник начал раздражаться, требовать конкретных фактов и пожаловался руководителю.

Источник: Morgan R.B, Smith J.E. Staffing the new workplace: selecting and promoting for quality improvement. ASQC Quality Press, 1996, p. 350-351.

Баскет-метод «ПАПКА РУКОВОДИТЕЛЯ»

В данном упражнении кандидату предлагается выступить в роли директора завода, только что назначенного на должность. Ему вручают папку с бумагами и предлагают разобраться в них, при этом решая проблемы, которые являются общими для многих руководителей. Это реальные проблемы в том смысле, что документы, приведенные ниже, составлены на основании реальной практики руководителей.

Инструкция:

Вас назначили директором завода. Прежний директор внезапно тяжело заболел, и Совет директоров НПО принял решение назначить вас на его место. На сегодняшний день вы еще работаете главным инженером другого завода. Ваш директор находится в отпуске с 24 июня по 8 июля, и вы являетесь его заместителем, исполняя как свои, так и его обязанности. Работы много, поэтому было принято решение о том, что вы сможете приступить к своим новым обязанностям только 10 июля.

Сегодня 30 июня, пятница. Вы решаете заехать на свой новый завод и подготовиться к принятию дел. На столе в кабинете директора вы находите папку с бумагами, которые накопились за время его отсутствия. Вы решили, что вам хватит полутора часов, чтобы разобраться со всеми делами.

Ваша задача: осуществите те действия, которые вы считаете нужными, в процессе разбора бумаг на столе.

Запишите все действия, которые вы хотели бы предпринять, включая подготовку служебных и докладных записок, писем, телефонных звонков, организацию личных встреч, составление планов, повесток дня собраний, совещаний и т.д. Пишите «Никаких действий не предпринимать» в тех случаях, если, по вашему мнению, документ их не требует. У вас в распоряжении есть также настольный календарь-ежедневник.

Записи о предпринимаемых действий вы можете делать на самих документах или в ежедневнике.

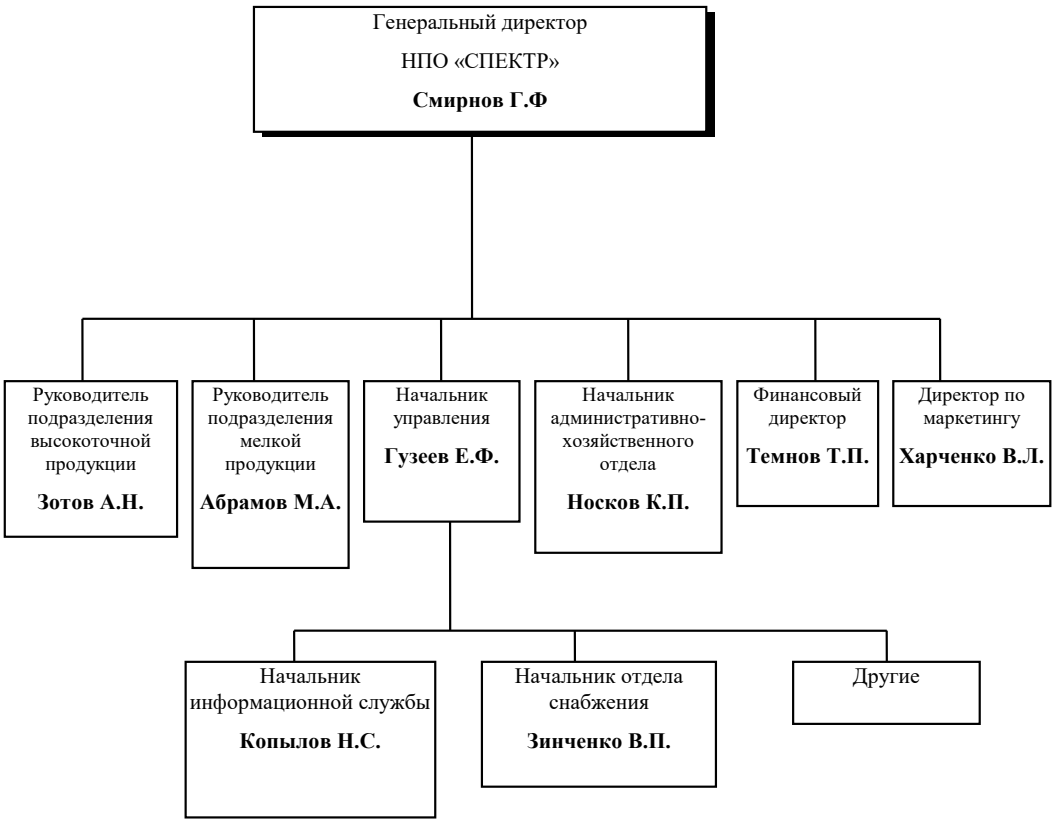
В вашем распоряжении есть также схема, представляющая формальную оргструктуру вашего завода, а также его положение в НПО. В оргструктуре Воронежского завода вы заменяете директора завода М.И.Иванова.

Настольный календарь-ежедневник

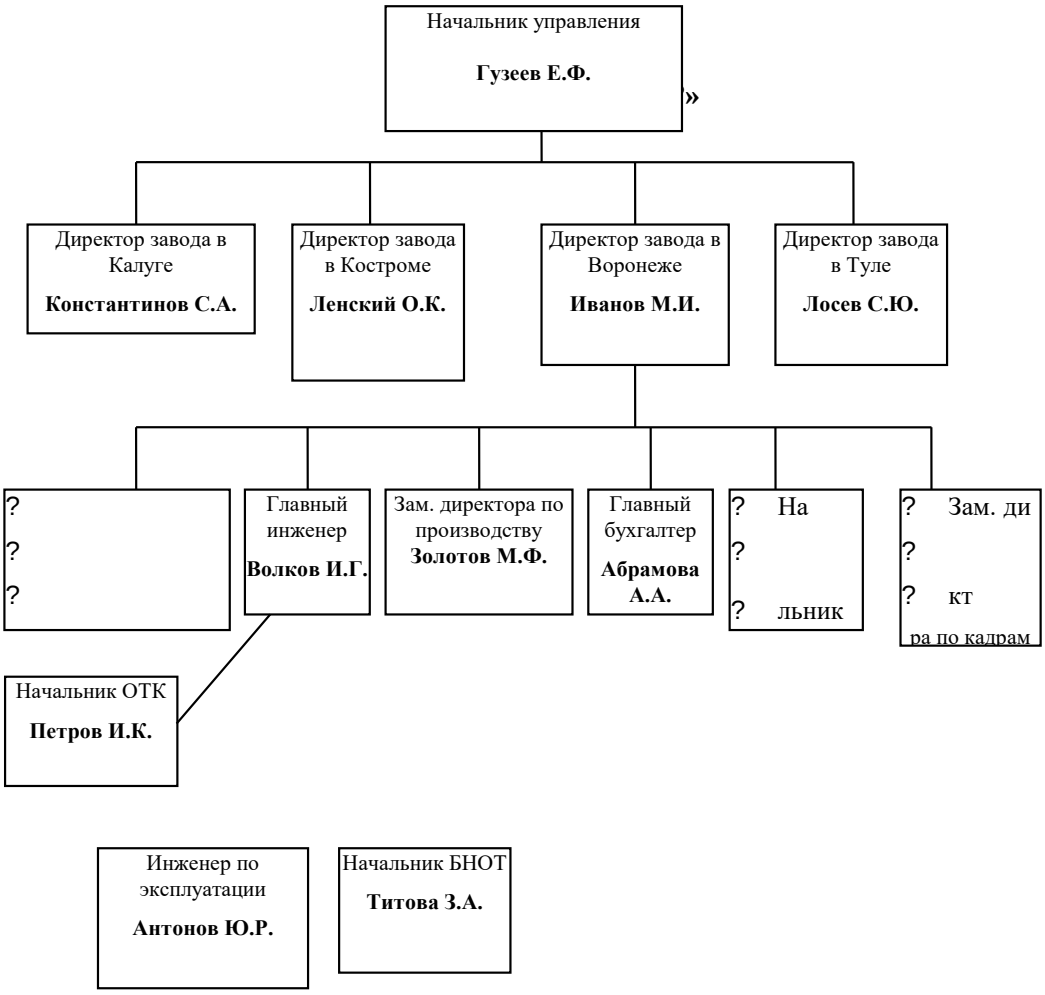
30 июня	
1 июля	
2 июля	
3 июля	
4 июля	
5 июля	
6 июля	
7 июля	
8 июля	
9 июля	
10 июля	
11 июля	
12 июля	
13 июля	
14 июля	
15 июля	

Оргструктура НПО «СПЕКТР»

Подразделения и службы



Завод в Воронеже



(1)

ТЕЛЕФОНОГРАММА

Время: 27 июня, 16.30

От кого: Директор завода в Костроме Ленский

Кому: Иванову

Просит разрешить зам.директора по производству и начальнику сборочного цеха его завода посетить наш завод в пятницу, 7 июля для ознакомления с новой производственной линией 2-го цеха.

М.Соколова, секретарь

(2)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От зам. директора по кадрам

27 июня

Изучение причин резкого падения исполнительской дисциплины в 1 цехе показало, что дело обстоит крайне серьезно.

Можем ли мы обсудить этот вопрос? Я думаю, что этот вопрос требует принятия срочных мер.

А.Н.Лавринов

(3)

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От зам. директора по производству

26 июня

Недавние волнения в 1 цехе, связанные со сверхурочными работами, по моему мнению, вызваны необдуманными действиями Устинова.

Его работа за последний год была неудовлетворительной. После нескольких серьезных нарушений в работе цеха он получил выговор с требованием улучшить свою работу в самые сжатые сроки.

Его работа не улучшилась, я не могу больше доверять ему и настаиваю на его уволнении.

Золотов М.Ф.

(4)

Директору Воронежского завода

Иванову М.И.

От Генерального директора НПО «СПЕКТР»

Смирнова Г.Ф.

26 июня

Я согласен с руководителем подразделения мелкой продукции М.А.Абрамовым, что вы можете воспользоваться помощью их директора по сбыту А.Незнамова для помощи вам на следующие 6 месяцев, пока вы будете осваивать выпуск новой продукции.

Пожалуйста, поставьте меня в известность, какие задачи вы намерены решить с его помощью.

Смирнов.

(5)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От зам.директора по сбыту

Михайлова С.П.

Встречался с Крогером, Генеральным директором «Алмаза». Он интересуется коммерческими связями. Он вернется через 10 дней, после обсуждения этого вопроса со своим Советом директоров.

Он говорил о долговременном соглашении с загрузкой как минимум 25% производственных мощностей нашего завода. Прибыль, конечно, будет зависеть от остроты конкуренции, но объем производства будет гарантированным.

Стоит ли нам заключать с ними соглашение? Если да, то на каких условиях?

С. Михайлов

(6)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От начальника 3-го цеха

26 июня

Меня беспокоят издержки на эксплуатацию с тех пор, как была введена новая система планирования издержек на эксплуатацию, разработанная Главным инженером. Поскольку сейчас ситуация становится все более серьезной, могу ли я встретиться с вами в ближайшее время?

Воробьев А.П.

(7)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Начальнику управления

Гузееву Е.Ф.

От Генерального директора

Смирнова Г.Ф.

22 июня

Возможно ли получить значительную экономию, сосредоточив производство Х54 на заводе в Воронеже?

Пожалуйста, сообщите мне ваше мнение к 18 июля.

Смирнов

Резолюция:

Директору Воронежского завода

М.И. Иванову,

Воронеж

23 июня

Пожалуйста, сообщите мне ваше решение к 11 июля.

Гузеев Е.Ф.

(8)

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

Кому: директорам Объединения

От: Нач. управления Е.Ф.Гузеева

Предмет: Ежемесячное совещание директоров заводов 11 июля.

23 июня

Меня беспокоит обострение проблем с транспортом. Этот вопрос будет стоять на повестке дня совещания.

Гузеев Е.Ф.

(9)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Кому: М.И.Иванову

От: Е.Ф.Гузеева

Предмет: Перерасход бюджета

22 июня

Мне известно, что перерасход бюджета на Вашем заводе за истекший период был вызван дополнительными закупками и расходами на эксплуатацию оборудования.

Пожалуйста, изучите этот вопрос и проинформируйте меня о мерах по нормализации финансового положения на заводе.

Е.Гузеев

(10)

МИНИСТЕРСТВО ХИМИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

Москва

21 июня

НПО «СПЕКТР»

Директору Воронежского завода

Иванову М.И.

Уважаемый Михаил Иванович,

Напоминаем Вам, что Вы должны представить нам макет завода и выделить двух технических экспертов для проведения выставки в Москве. Выставка начнется 10 июля и продлится неделю.

Надеюсь увидеться с Вами в Москве во время выставки.

С уважением,

Н.П.Петров

Представитель по связям с общественностью

(11)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Директору завода

Иванову М.И.

от рабочего 3 цеха

Акимова А.И.

Я хотел бы обратиться по вопросу моего премирования. Я считаю, что моя работа очень полезна и мои производственные показатели не хуже, чем у других, поэтому я должен получить такую же премию, как и остальные.

Акимов

21 июня

(12)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Кому: Е.Ф.Гузееву

От директора по маркетингу

Харченко В.Л.

20 июня

В ПО «Химволокно» беспокоятся о том, что существует возможность срыва договорных сроков поставок,. Прошлый раз мы задержались с поставками. Пожалуйста, доложите.

Харченко

21 июня

Резолюция:

Иванову М.И.

Доложите мне, пожалуйста, по этому вопросу.

Е.Гузеев

(13)

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От начальника ночной смены

20 июня

Меня беспокоят накладки, возникающие в последнее время во взаимодействии дневной и ночной смен в 3-м цехе. Так, вчера, 19 июня, рабочие дневной смены оставили неподготовленное к работе оборудование, что привело к значительным потерям рабочего времени.

Прошу принять меры к недопущению в будущем подобных фактов.

Ю.П.Медведев

(14)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Главному инженеру

От начальника БНОТ

Копия: Директору завода

19 июня

У меня есть ряд идей, основанных на аналитической оценке существующего положения, относительно эксплуатации и текущего ремонта оборудования. Эти идеи сулят нам определенные выгоды.

Я хотела бы обсудить этот вопрос с вами как можно скорее.

Титова З.А.

(15)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору Воронежского завода,

М.И.Иванову

От начальника информационной службы

Копылова Н.С.

20 июня

Предварительный анализ показывает, что в НПО может быть создана новая компьютерная информационно-аналитическая система.

Для обслуживания этой системы на Вашем заводе, понадобится помощь двух работников, что потребует некоторой реорганизации Вашего заводоуправления. Основные преимущества состоят в более быстром получении контрольной информации и других необходимых данных.

Заинтересованы ли вы в этом?

Копылов Н.С.

(16)

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

М.И.Иванову

От Е.Ф.Гузеева

Предмет: Внедрение оценки исполнения

16 июня

Пожалуйста, подготовьтесь к тому, чтобы на совещании директоров заводов НПО, которое состоится 11 июля, дать свои соображения по внедрению унифицированной системы оценки исполнения.

Е.Ф.Гузеев

(17)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От начальника транспортного отдела

15 июля

Я по Вашей просьбе занимался вопросом задержек в поставках, и по двум случаям выяснил, что одна произошла из-за задержек с оформлением документов в бухгалтерии, а другая – из-за некачественных инструкций по перевозке грузов, подготовленных отделом сбыта.

Могли бы мы найти время, чтобы согласовать процедуры, которые исключат такие задержки?

Машинистов В.Г.

(18)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От зам. директора по производству

15 июня

Вы просили меня рассмотреть возможность перехода 1 и 2 цехов на двухсменную работу по опыту 3-го цеха, чтобы увеличить производительность оборудования и снизить его простои.

Я разработал программу по переходу 1-го и 2-го цехов на 2-х сменый режим работы, но положение с рабочей силой на заводе сейчас напряженное, и мы сможем в ближайшее время ввести двухсменный режим лишь на некоторых участках.

В этой связи, пожалуйста, укажите, когда планируется начало реорганизации?

Золотов М.Ф.

(19)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

От главного инженера

14 июня

Один из инженеров цеха выразил некоторые сомнения по поводу достаточности охраны нового оборудования в 1 цехе.

Я думаю, что он прав. Можем ли мы в ближайшее время обсудить вопрос обеспечения сохранности нового оборудования?

И.Г.Волков

(20)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору Воронежского завода,

Иванову М.И.

От начальника отдела снабжения

Зинченко В.П.

В соответствии с Вашим распоряжением, мы провели обширное изучение мировых источников поставок порошка «Спастекс».

Единственный источник, которым мы можем воспользоваться, – это Япония.

Цена нас устраивает, но японцы смогут представить свою продукцию только через несколько месяцев.

Каковы Ваши указания на этот счет?

Зинченко В.П.

(21)

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

Кому: Всем подразделениям

От: финансового директора

Предмет: бюджетные сметы

1 июля

Все бюджетные сметы на предстоящий год должны быть готовы к совещанию директоров и начальников отделений, которое состоится 14 июля, в пятницу.

Темнов Г.П.

Резолюция:

Иванову М.И.

2 июня

Прошу незамедлительно принять все необходимые меры. Е.Гузеев.

(22)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Кому: М.И.Иванову

От: Е.Ф.Гузеева

Предмет: Контроль продукции

27 июня

Связь между производством и сбытом представляется мне слабой, и она улучшится, если начальник ОТК Петров будет подчиняться непосредственно вам, а не через Золотова. Вы будете непосредственно контролировать этот вопрос, что будет способствовать соблюдению интересов как производства, так и сбыта.

Сообщите мне к 11 июля, какие действия вы предпримете по данному вопросу.

Е. Гузеев.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ВОПРОСЫ ДЛЯ СТРУКТУРИРОВАННОГО ИНТЕРВЬЮ ПРИ ОТБОРЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Для успеха в руководящих должностях важны следующие характеристики:

1. Гибкость/способность приспосабливаться к изменениям;
2. Навыки установления отношений с другими людьми;
3. Способность обучать других;
4. Навыки устной коммуникации;
5. Навыки делегирования ответственности;
6. Навыки вовлечения других;
7. Сознательность;
8. Ориентация на командную работу;
9. Готовность учиться;
10. Творческое мышление;
11. Навыки письменной коммуникации.

1. Гибкость/способность приспосабливаться к изменениям

Характеристика: Индивид готов к изменениям привычных методов работы, подходов, он может и хочет пробовать новые методы работы, нарушения заведенного порядка не выбивают его из колеи.

Интервьюер оценивает:

☑ Демонстрирует ли кандидат желание (готовность) и способность перестраиваться, приспосабливаться к работе в новых условиях?

☑ Способен ли кандидат справляться с неожиданными рабочими проблемами?

☑ Насколько позитивно он реагирует на все новое?

☑ Насколько эффективны его действия в новых (непривычных) ситуациях?

Несмотря на все наши усилия по стабилизации работы организации, неизбежно случаются какие-то непредвиденные события, которые нарушают нормальный

привычный порядок вещей. Расскажите о каком-либо событии, которое поломало сложившийся порядок работы.

- Как вы реагировали на это?
- Какие действия вы предприняли, чтобы восстановить нормальный ход работы?
- Сколько времени это заняло?
- Как часто случаются такие непредвиденные события?
- Можно ли было как-то избежать этого происшествия или минимизировать его последствия?
- Чему вы научились из этого опыта?

Опишите, пожалуйста, ситуацию, когда вам было трудно освоить какие-то новые методы работы.

- Как вы думаете, почему вам было так трудно к нему приспособиться?
- Были ли у других работников трудности в овладении этим методом?
- Тренировались ли вы в этом методе?
- Освоили ли вы новый метод в итоге? Если да, как много времени это заняло?
- Как вы думаете, этот новый метод был лучше или хуже старого метода работы? В чем именно?
- Как вы думаете, что могло бы вам помочь в освоении нового метода?

Время от времени большинству работников приходится заменять отсутствующих сотрудников. Расскажите, пожалуйста, о ситуации, когда вы должны были в течение непродолжительного времени замещать своего коллегу и выполнять его работу.

- Сильно ли отличалась работа, которую вы выполняли за своего коллегу, от вашей обычной работы?
- Не пришлось ли вам следовать запискам или инструкциям, оставленным вашим

товарищем по работе? Если да, были ли эти инструкции полезны?

- Работали ли вы с постоянными клиентами вашего коллеги? Если да, то как они реагировали на вас?
- Когда ваш коллега вернулся, что он сказал по поводу того, как вам удалось справиться с работой? Были ли эти комментарии позитивными или негативными?

В большинстве организаций, когда возникает такая необходимость, работников просят поработать сверхурочно. Расскажите мне какую-нибудь ситуацию, когда вам пришлось работать сверхурочно, при этом вас не известили об этом заранее.

- Вас заставили перерабатывать или вы при желании могли отказаться от сверхурочной работы?
- Не нарушила ли эта сверхурочная работа ваши личные планы? Если да, то что вы думали (чувствовали, ощущали) по этому поводу?

Представьте себе, что вы потратили много времени на планирование какой-то задачи (проекта), а ваш непосредственный руководитель велел вам отложить этот проект и начать работать над новой задачей (новым проектом).

- Как бы вы отреагировали?
- Почему бы вы отреагировали именно так?
- Сообщили бы вы о своих чувствах руководителю?
- Как вы думаете, что бы руководитель ответил вам?

Поставщик только что информировал вас о том, что поставки задерживаются примерно на три недели.

- Как вы отреагируете?
- Почему вы отреагируете именно так?
- Что вы можете сделать, чтобы компенсировать задержку поставок?

- Какие шаги вы могли бы предпринять, чтобы подобная проблема не повторялась в будущем?

2. Навыки взаимодействия с другими людьми

Характеристика Навыки слушания, разрешения конфликтов и способность устанавливать отношения сотрудничества.

Интервьюер оценивает:

☑ Имеет ли кандидат опыт разрешения конфликтов между сотрудниками?

☑ Насколько кандидат восприимчив к переживаниям сотрудников и подчиненных?

☑ Продемонстрировал ли кандидат умение устанавливать и развивать отношения сотрудничества среди членов команды?

Руководителю (менеджеру) необходимо обладать хорошими навыками межличностного взаимодействия, чтобы устанавливать отношения с разными людьми. Расскажите, пожалуйста, что вы считаете своей самой сильной стороной во взаимодействии с другими людьми.

- Почему вы считаете это умение вашей самой сильной стороной?
- Как вы развили у себя эту способность?
- Можете ли вы вспомнить какую-то ситуацию, когда эта способность помогла вам в разрешении трудной рабочей ситуации? В каких обстоятельствах? С каким результатом?

Опишите какую-либо ситуацию из вашей работы, когда вам пришлось разрешать серьезный конфликт между двумя вашими коллегами.

- Как вы собирали информацию о том, как каждая из сторон видит ситуацию?
- Не было ли у вас хороших (дружеских, приятельских) отношений с кем-либо из участников конфликта? Если да, то как это повлияло на ваше поведение в этой ситуации?

- Сколько времени понадобилось, чтобы уладить конфликт?
- Обе стороны были удовлетворены исходом конфликта?
- Как вы думаете, есть ли какие-то способы предотвратить возникновение таких конфликтов в будущем?

Руководителям иногда приходиться сообщать подчиненным неприятную информацию. Например, иногда надо сообщить работнику, что его работа не соответствует установленным стандартам. Расскажите какой-либо случай, когда вам пришлось говорить подчиненному неприятные вещи.

- Какой подход к работнику вы выбрали?
- Где вы обсуждали данный вопрос с работником (на его рабочем месте, в вашем кабинете)?
- Насколько серьезной была проблема до того, как вы проинформировали о ней работника?
- Как реагировал работник?
- Если можно было бы вернуться назад, действовали бы вы в этой ситуации так же или по-другому? Как именно?

Расскажите мне, пожалуйста, о курсах, семинарах, тренингах по развитию навыков межличностного взаимодействия, в которых вам приходилось принимать участие.

- Когда вы проходили это обучение?
- Это обучение проводила ваша компания или вы проходили его самостоятельно во внерабочее время?
- Что в этом обучении было для вас самым ценным?
- Опишите какой-либо случай, когда вы смогли использовать результаты этого обучения либо на работе, либо в личной жизни.

Предположим, ваш подчиненный пришел к вам с предложение, как улучшить какой-то аспект рабочего процесса, но вы убеждены, что это предложение не сработает.

- Как вы ответите работнику?
- Почему вы отреагируете именно так?
- Как вы думаете, что при этом будет чувствовать работник?
- Как вы думаете, этот работник еще придет с какими-то предложениями в будущем?

Предположим, вас назначили руководителем группы, которая отличается отсутствием сотрудничества друг с другом и с руководством.

- Какие шаги вы предпримете, чтобы в этой рабочей группе установились отношения сотрудничества?
- Какие из этих шагов являются, по вашему мнению, самыми важными? Почему?
- Как вы будете преодолевать сопротивление?
- Если этот метод не сработает, какие шаги вы предпримете?

3. Навыки обучения других

Характеристика: Умение обучать и оказывать поддержку работникам, чтобы дать им возможность полностью раскрыть свой потенциал и добиться наилучших результатов.

Интервьюер оценивает:

☑ Понимает ли кандидат всю важность роли наставника в работе руководителя?

☑ Демонстрирует ли кандидат способность работать в качестве наставника, помогающего повысить рабочие результаты подчиненным?

☑ Имел ли кандидат какой-то опыт работы в качестве наставника, тренера или преподавателя?

Одна из основных обязанностей руководителя – обучение работников, чтобы они могли как можно более полно раскрыть свой рабочий потенциал. Какие шаги вы предпринимали на своей последней работе, чтобы помочь улучшить работу самым слабым работникам?

- Как вы выявляли те области, где у работников были проблемы?
- Как вы выявляли причины плохой работы подчиненного?
- Как работник реагировал на ваше вмешательство (приветствовал вашу помощь, отклонял ее, оказывал сопротивление)?
- Улучшились ли рабочие результаты работника? Если да, то в какой степени? Сколько времени понадобилось, чтобы увидеть какие-то улучшения?
- Если вернуться назад, что бы вы сделали иначе? Как именно?

Некоторые работники страдают от недостаточной уверенности в своих силах и боятся, что не смогут успешно справиться с порученным заданием. Расскажите мне какой-либо случай, когда вы поручали работнику задание, которое он считал для себя слишком сложным, а вы были уверены, что оно ему вполне по силам.

- Как реагировал работник?
- Что вы сделали, чтобы убедить работника, что он справится с поручением?
- Как вы отслеживали прогресс работника?
- Каков был результат? Справился ли работник с порученным делом?

Время от времени любой руководитель сталкивается с тем, что мотивация работников и их интерес к работе снижаются. Опишите ситуацию, когда для успешного выполнения работы вам необходимо было принимать меры для повышения заинтересованности вашей рабочей группы к выполнению порученного задания.

- Как вы решали эту задачу?
- Занимали ли вы тогда руководящую позицию в группе?
- Не испытывали ли вы сами отсутствие интереса к данному проекту? Если да, то

как вы сумели повысить собственную мотивацию? Почему?

- Не встретили ли вы сопротивления со стороны отдельных членов команды? Если да, то как вы преодолевали это сопротивление?
- Каков был конечный результат? Был ли проект завершен в срок? Были ли достигнуты результаты лучше/хуже или примерно такие, которые ожидались?
- Чему вы научились из этой ситуации?
- Что бы вы сделали иначе сейчас?

Предположим, один из ваших подчиненных в своей работе делает частые ошибки по невнимательности. Какие шаги вы бы предприняли, чтобы помочь этому работнику улучшить работу и уменьшить число допускаемых ошибок?

- Какие из предложенных шагов вы считаете наиболее эффективными?
- Если работник оказывает сопротивление вашим усилиям, что вы будете делать?

Предположим, вы наблюдали за работой подчиненного в течение определенного периода времени и пришли к заключению, что он не владеет необходимыми навыками для выполнения порученной ему работы. Как вы подойдете к решению этой проблемы?

- Почему вы предпримете эти шаги?
- Ваш подход будет исходить в основном из интересов организации, интересов работника или будет учитывать интересы обеих сторон?
- Как, по вашему мнению, прореагирует работник на ваше решение?
- Могли бы вы предложить какие-то альтернативные подходы? Опишите их.

Приходилось ли вам находиться в роли наставника, преподавателя, тренера вне работы (например, пионервожатый)?

- Когда это было?

- Как этот опыт помог вам как руководителю?
- Чему вы научились из этого опыта?

4. Навыки устной коммуникации

Характеристика: Навыки презентации, умение установить контакт, умение давать устные инструкции, умение структурировать материал.

Интервьюер оценивает:

☑ Имел ли кандидат разнообразный опыт в проведении устных презентации и в выступлении перед аудиторией?

☑ Продемонстрировал ли кандидат понимание важности обеспечения работников четкими устными инструкциями?

☑ Объяснил ли кандидат тестовое задание так, что интервьюер смог четко понять, как выполнять задание, или инструкции были нечеткими?

☑ Продемонстрировал ли кандидат способность терпеливо выявлять, что непонятно, и разъяснять это?

Одна из важных задач руководителя – представлять результаты работы своей группы на совещаниях у руководства. Расскажите о самой успешной презентации, которую вы сделали.

- Была ли эта презентация на работе или в других обстоятельствах (школа, профессиональные или общественные организации)?
- Где проводилась презентация?
- Как вы готовили это выступление?
- Что помогло сделать данное выступление хорошим (тема, стиль изложения)?

А теперь расскажите о выступлении, которым вы довольны меньше всего.

- Что было плохо?

- Почему это случилось?
- Что бы вы могли сделать, чтобы предотвратить возникновение подобной проблемы в будущем?
- Чему вы научились из этого опыта?

Несмотря на наши лучшие намерения, работники не всегда понимают устные инструкции, которые мы даем им. В таких случаях они говорят, что данные указания были нечеткими. Расскажите о каком-нибудь случае, когда работник неверно понял данные ему инструкции, и это непонимание привело к возникновению серьезной проблемы.

- Какова была природа этой проблемы?
- Это была ваша вина или вина вашего подчиненного?
- Какая часть сообщения была неясной?
- Как вы обнаружили, что работник не понял вас?
- Как была исправлена проблема?
- Какие шаги вы предприняли для обеспечения того, чтобы данная проблема не возникала в будущем?
- Что можно было бы сделать, чтобы избежать неверного понимания?

Не всегда бывает просто выразить словами свои мысли. Расскажите о самом неприятном для вас случае, когда вы пытались донести до других какую-то идею.

- Кто были ли те люди, которым вы пытались донести свою мысль (подчиненные, коллеги, руководство, сторонние люди)?
- Как вы думаете, почему вам было так трудно донести идею (сложное содержание, низкий интеллектуальный уровень, слабая подготовленность слушателей)?
- Как вы в конце концов донесли информацию до слушателей?
- Как вы определили, что слушатели вас поняли?

Предположим, что у вас есть один подчиненный со сниженным слухом, и он часто неправильно понимает ваши устные инструкции. Что вы могли бы сделать, чтобы наладить коммуникацию с ним?

- Почему вы предпримете именно этот подход?
- Можете ли вы предложить альтернативный подход?
- Что вы будете делать, если работник будет оказывать сопротивление этим усилиям?
- Как вы можете обеспечить четкое понимание ваших инструкций в будущем?

Вообразите, что я – новый работник, а ваша задача – дать мне указания, как работать (дать образец, задание или пример). Опишите мне, пожалуйста, что я должен делать. (затем интервьюер задает соответствующие вопросы о том, как должно выполняться описанное задание).

Проходили ли вы когда-нибудь тренинг или семинар по развитию навыков устной коммуникации? Если да, то:

- Где вы проходили это обучение?
- Когда вы проходили это обучение?
- Что именно в этом обучении было наиболее полезным для вас в вашей работе? В чем?

5. Делегирование полномочий

Характеристика: Передача другим части ответственности, помощь им в том, чтобы принять эту ответственность и в принятии решений.

Интервьюер оценивает:

☑ Продемонстрировал ли кандидат четкое понимание смысла и значения делегирования

полномочий?

☑ Имел ли кандидат разнообразный опыт в делегировании полномочий и в решении возникающих при этом проблем?

☑ Учитывает ли кандидат чувствительность уникальные способности и потребности отдельных работников?

Что значит для вас делегирование полномочий?

- Почему для организации важно, чтобы работники брали на себя ответственность?
- Какие выгоды могут получать работники, беря на себя дополнительные полномочия?

Какие шаги вы предпринимали на вашей последней работе, чтобы стимулировать работников к тому, чтобы они принимали на себя большую ответственность за определенные участки работы?

- Как реагировали работники?
- Как реагировали другие руководители?
- Было ли сопротивление? Если было, то как вы его преодолели?
- Были ли результаты позитивными или негативными? В чем?

Опишите мне ситуацию, когда работнику поручалась какая-то задача, которую он не смог выполнить?

- Как вы отреагировали?
- Что вы предприняли, чтобы подобное не повторилось в будущем?
- Можно ли было предотвратить этот провал? Что именно нужно было сделать?

Предположим, у вас есть подчиненный, который противится вашим попыткам передать ему какую-то ответственность за работу. Что вы можете сделать, чтобы помочь работнику принять эту ответственность.

- Почему вы хотели бы предпринять именно это действие?
- Если работник будет продолжать противиться, предпримете ли вы другую тактику? Если да, то какую?

Представим себе, что подчиненный выразил стремление к большей независимости, чем, по вашему мнению, он в состоянии «переварить».

- Что вы ответите этому работнику?
- Почему вы ответите именно так?
- Как, по вашему мнению, работник отреагирует на ваши слова?
- При каких условиях вы сможете дать этому работнику больше полномочий в будущем?

В каких тренингах или семинарах по делегированию полномочий вы принимали участие?

- Когда вы проходили обучение?
- Где проводилось обучение?
- Что из изученного помогло вам в вашей работе?

6. Навыки привлечения других к участию в рабочем процессе

Характеристика: Навыки вовлечения других людей в рабочий процесс через стимулирование активного участия и внесение собственного вклада в конечный результат.

Интервьюер оценивает:

☑ *Продемонстрировал ли кандидат способность привлекать неактивных сотрудников к работе?*

☑ *Насколько активно кандидат вовлекает людей в работу?*

Мы ценим мнения и предложения наших работников. Расскажите мне о том времени, когда вы активно искали предложений работников по конкретному проекту?

- Как работники реагировали на эту просьбу?
- Какое предложение вы нашли наиболее полезным?
- Какое из полученных предложений было самым бесполезным?
- Как вы обеспечивали обратную связь для работников по поводу их предложений?
- Были ли результаты работы по проекту лучше или хуже, чем без активного участия работников?
- Чему вы научились из этого опыта?

Опишите мне ситуацию, когда у вас возникали трудности с тем, чтобы привлекать сотрудников к подаче предложений по проекту?

- Как вы думаете, почему работники упирались?
- Как вы стимулировали их участие?
- Были ли эти действия успешными?

Вспомните такую ситуацию, когда вы действовали по предложению работника, и результаты были разрушительными.

- Что произошло?
- Что вы сказали работнику?
- Как реагировал ваш руководитель?
- Что можно было бы сделать, чтобы предотвратить это событие?
- Что вы делаете по-другому сегодня?
- Чему вы научились из этого опыта?

Предположим, вас недавно назначили руководителем рабочей команды. Вскоре вы обнаружили, что некоторые работники избегают принимать участие в групповых обсуждениях и принятии решений. Какие шаги вы предпримете, чтобы привлечь этих работников к общей работе?

- Почему вы выберете именно этот подход?
- Если этот подход не сработает, попробуете ли вы другой? Если да, каким будет альтернативный подход?

7. Сознательность

Характеристика: Добросовестное, ответственное, усердное выполнение рабочих обязанностей.

Интервьюер оценивает:

☑ *Использовал ли кандидат периоды затишья, чтобы отдохнуть от работы или чтобы подготовиться к тому, что впереди будет более напряженная работа?*

☑ *Анализирует ли кандидат свои прошлые ошибки и учится ли он на них?*

В каждой работе бывают очень напряженные периоды, а бывают спокойные. Вспомните самый последний период затишья и расскажите, что вы делали (типичный рабочий день).

- Отличались ли эти рабочие задания от тех, что вы выполняете обычно?
- Работали ли вы более расслабленно, медленно или с обычной скоростью?
- Отличалась ли ваша работа от той, что выполняли ваши коллеги тогда?
- Какие выгоды вы смогли извлечь из этого периода (если смогли)?

Время от времени все мы стремимся пойти более простыми путями. Расскажите мне какую-нибудь ситуацию, когда такие легкие пути привели к возникновению серьезных проблем.

- Как вы исправили ситуацию?

- Знал ли ваш руководитель, что причиной возникновения проблемы стало ваше желание найти легкий путь ее решения?
- Как реагировал ваш руководитель?
- Чему вы научились из этого опыта?

Вспомните какую-нибудь ситуацию, когда в результате серьезной и внимательной проверки вы смогли обнаружить ошибку, которая, если бы осталась незамеченной, привела бы к серьезным последствиям.

- Какие были обстоятельства?
- Как вы обнаружили ошибку?
- Это была ваша ошибка или другого человека?
- Вы исправили эту ошибку сами или отдали ее на рассмотрение своему руководителю?
- Изменило ли это событие те пути (способы, методы), которыми работают ваши коллеги?

Опишите какую-нибудь ситуацию, в которой, если бы вы приложили больше усилий, результаты были бы лучшими?

- Понимали ли вы, что необходимо больше усилий, пока работа еще не подошла к концу? Если да, то что мешало вам приложить дополнительные усилия?
- Что бы сделали иначе сейчас (в будущем)?
- Как реагировал ваш руководитель?
- Чему вы научились из этого опыта?

Предположим приближаются сроки сдачи работы, а вы понимаете, что единственный путь сдать ее вовремя – это отложить все прочие дела в сторону.

- Как вы будете действовать в этой ситуации?

- Есть ли у вас еще какие-то альтернативы?
- Что бы вы сказали своему руководителю?
- Какие шаги вы могли бы предпринять, чтобы подобная ситуация не повторялась в будущем?

8. Командная работа

Характеристика: Имеет опыт работы в качестве члена команды и принимает активное участие в работе по достижению групповых целей.

Интервьюер оценивает:

☑ Имел ли кандидат разнообразный опыт работы в группе?

☑ Продемонстрировал ли кандидат способность решать задачи в группе?

В нашей организации работа в основном выполняется рабочими группами. Опишите самый последний проект, над которым вы работали в составе команды?

- Был ли этот проект успешным?
- Каков был ваш личный вклад как члена команды?
- Что вам нравилось больше всего в групповой работе?
- Что вам нравилось меньше всего?
- Как вам кажется, результаты работы над проектом могли бы быть лучше, если бы работа выполнялась индивидуально, отдельными работниками? Если да, то почему? Если нет, почему?

Не всегда члены команды работаю вместе хорошо. Расскажите мне о какой-нибудь ситуации, когда в вашей команде возникали проблемы в работе.

- Какова была природа этой проблемы?
- Как разрешилась эта проблема?
- Какое участие вы принимали в разрешении этой проблемы?

- Как можно было бы избежать возникновения этой проблемы?

Опишите мне ситуацию, когда у вас был личный конфликт с другим членом вашей рабочей команды.

- Как возник конфликт?
- Как вы вели себя в конфликте?
- Как реагировал ваш оппонент?
- Что вы будете делать иначе в будущем?
- Чему вас научил этот опыт?

Расскажите мне о самой сложной задаче, которую вам пришлось решать как члену рабочей группы.

- Как группа подошла к решению этой задачи?
- Как вы проверяли правильность решения?
- Что группа делала, когда возникали какие-то разногласия между членами?
- Каков был ваш вклад в групповую работу и что вызвало у вас наибольшую гордость?

Предположим, кто-то из членов рабочей группы отлынивает от работы. Как вы будете решать эту проблему?

- Почему вы будете решать проблему именно так?
- Могли бы вы предложить какие-то альтернативные решения?
- Есть ли в этой проблеме какие-то моменты, на которые следовало бы обратить внимание руководителя? Если да, то какие?

Расскажите о том обучении, которое вы проходили по групповой динамике, решению проблем в группе или тренингах по командообразованию.

- Когда проводилось обучение?
- Каковы были задачи тренинга?
- Приведите пример, как этот тренинг помог вам в работе.

9. Готовность к обучению

Характеристика: Нацеленность на обучение, переобучение, развитие.

Интервьюер оценивает:

☑ Сферу профессиональных интересов кандидата

☑ Отношение к процессу обучения, к получению новых знаний

☑ Планы кандидата относительно дальнейшего обучения

Расскажите, что вы делали, чтобы оставаться на уровне новых разработок в вашей области?

- Какие из этих видов деятельности были на работе, а какие вне работы?
- Какие из этих видов деятельности были самыми ценными для вас?
- Какие из этих видов деятельности вам нравились меньше всего? Почему?

Многим людям постоянно не хватает времени. Если бы у вас освободилось время, захотели бы вы пройти какое-то обучение (участие в семинаре, тренинге, курсах)? Если да, по какой тематике?

- Вы что-нибудь уже знаете по этой теме?
- Что в этой теме вы находите интересным?
- Если бы вы имели возможность выбрать еще одну тему, какую тему вы бы выбрали?

Расскажите мне, пожалуйста, о последнем обучении, в котором вы принимали участие.

- Что это было за обучение (в институте, курсы/семинар на работе, личное развитие)?
- Что вы получили из этого обучения?
- Стоило ли это обучение тех усилий и того времени, которые были на него потрачены? Почему?

Какое обучение вы намерены пройти в ближайшем будущем?

- Какого типа будет это обучение (в институте, на работе, личное развитие)?
- Где вы намерены пройти обучение?
- Что вы надеетесь получить от этого обучения?

10. Творческое мышление

Характеристика: воображение и широта охвата.

Интервьюер оценивает:

☑ Продемонстрировал ли кандидат готовность к анализу проблем и принятию самостоятельных решений?

☑ Искал ли кандидат в прошлом новые подходы к решению рабочих проблем?

Иногда традиционные подходы не позволяют разрешить какие-то (необычные) проблемы, которые могут возникать в работе. Расскажите о вашем самом новаторском решении рабочей проблемы.

- Как вы пришли к этой идее?
- Как ваш руководитель реагировал на эту идею?
- Как реагировали ваши коллеги?

- Встретились ли вы с каким-то сопротивлением?
- Реализация этой идеи прошла гладко, или вам пришлось вносить какие-то изменения в нее? Если да, то какие?
- Получили ли вы признание за эти усилия? Если да, какое?
- Чему вы научились из этого опыта?

А теперь расскажите о ваших неудачах, когда вы пытались решить задачу новаторским способом, но из этого у вас ничего не получилось.

- Что именно не получилось?
- Что бы вы могли сделать иначе?
- Как реагировал ваш руководитель?
- Чему вы научились из этого опыта?

Предположим, кто-то из сотрудников предложил необычный метод выполнения определенного задания. Как бы вы оценили возможность использования этого метода?

- Почему вы бы отреагировали именно так?
- Как вы думаете, как отреагировал бы на это сотрудник?
- Как бы, по вашему мнению, отреагировал руководитель на ваше решение?

Предположим, в вашей работе часто возникает одна и та же проблема, и причины ее возникновения почти всегда одни и те же. Но в этот раз, новый работник утверждает, что ее причиной было что-то такое, чего не встречалось ранее. Как вы отреагируете на эту информацию?

- Почему вы отреагируете именно так?
- Как вы будете изучать новую информацию?

11. Навыки письменной коммуникации

Характеристика: Умение составлять четкие и ясные деловые бумаги.

Интервьюер оценивает:

☑ Умение анализировать информацию и ясно излагать свои мысли

☑ Способность оценить качество подготовленных документов

☑ Умение оценить свои сильные и слабые стороны и настрой на развитие навыков письменного изложения

Руководителям часто приходится готовить письменные отчеты о проделанной работе (своей и руководимого подразделения). Вспомните ваш самый лучший отчет, который вы подготовили на прошлой работе.

- Когда этот отчет был написан (было ли это недавно)?
- Что сделало этот отчет таким хорошим (тема, содержание, стиль изложения)?
- Что сказал об этом отчете ваш руководитель?

Расскажите мне о том обучении (в школе, в институте, на работе), которое позволило вам улучшить навыки письменного изложения.

- Когда вы проходили это обучение?
- Где проходило обучение (в институте, на работе)?
- Что из изученного помогло вам больше всего?
- Какой аспект обучения был наименее полезным?

Время от времени бывает, что руководство возвращают отчет на доделку. Опишите мне ситуацию, когда руководитель не принял у вас отчет, потребовав переделать его.

- О чем вы отчитывались?
- Какие ошибки там были?

- Согласились ли вы с оценкой, которую ваш руководитель дал этому отчету?
- Какие шаги вы предприняли для исправления отчета?
- Чему вы научились из этого опыта?

Какие ваши статьи, заметки были опубликованы (в журнале, многотиражке)? Какие отчеты распространялись вне вашей обычной работы?

- Тема отчета (статьи, заметки)?
- Когда он был написан?
- Какую обратную связь вы получили?

МАГУРА М.И., КУРБАТОВА М.Б. – АВТРСКИЕ СЕМИНАРЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И **КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ** ПО ШИРОКОМУ КРУГУ ВОПРОСОВ, СВЯЗАННЫХ С КАДРОВЫМ МЕНЕДЖМЕНТОМ.

ТЕМАТИКА СЕМИНАРОВ

Семинар «Развитие управленческого потенциала» (40 часов)
Основное содержание деятельности руководителя, принципы эффективного управления
Развитие лидерского потенциала руководителя
Мотивационный менеджмент в работе руководителя
Средства повышения уровня сотрудничества со стороны других людей в деловой коммуникации
Подготовка и реализация управленческих решений
Отработка навыков эффективной презентации подготовленного доклада, сообщения

Семинар «Мотивационный менеджмент» (24 часа)
Теоретические аспекты трудовой мотивации
Методы изучения трудовой мотивации
Методы воздействия на трудовую мотивацию персонала
Проектирование эффективной системы стимулирования труда персонала

Семинар «Подготовка и реализация управленческих решений» (24 часа)
Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений
Психологические составляющие управленческих решений
Методы подготовки управленческих решений
Лидерство в процессе подготовки управленческих решений
Совещание как важнейший инструмент выработки управленческих решений
Эффективная реализация управленческих решений

Семинар «Управление человеческими ресурсами в работе руководителя» (24 часа)
Технология подбора персонала (
Адаптация в организации новых работников
Обучение и развитие персонала
Оценка и контроль работы персонала
Работа с резервом
Мотивация и стимулирование труда персонала
Организационная культура и трудовая этика и процесс руководства

Семинар «Индивидуальные ресурсы управления» (24 часа)
Выработка программы рационального использования своего рабочего времени
Индивидуальное планирование карьеры. Разработка плана саморазвития.
Психология успеха
Оценка уровня устойчивости в стрессовых ситуациях. Методы управления стрессом

Семинар «Деловые коммуникации в работе руководителя» (24 часа)
Специфика процесса делового общения при реализации управленческих функций
Пути повышения уровня сотрудничества в деловом общении
Эффективная презентация (выступление перед аудиторией)

Обучение построено на сочетании лекций и активных методов обучения: деловых и ролевых игр, групповых обсуждений, разбора конкретных ситуаций, игрового моделирования. Все слушатели обеспечиваются методическими материалами по тематике занятий.

E-mail magura@mail.northnet.ru

magura@mail.ru **тел.(095) 415-64-21**